

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

iStock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angéli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-230-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.309210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

Os estudos organizacionais compõem uma área de destaque no contemporâneo campo científico da Administração em razão da sua importância para explicar, descrever e prescrever como os indivíduos desenvolvem estruturas, processos e práticas organizacionais e como são afetados pelas organizações em suas estruturas de comando, subordinação e controle, razão pela qual a temática organizacional é objeto deste livro.

A presente obra, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 4” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a própria realidade organizacional no Brasil e no mundo.

A organização desta obra se materializou em 17 capítulos, os quais foram escritos por meio de uma linguagem fácil e amplamente acessível a um público leigo ou especializado. Ao buscar uma via didática para apresentar as explicações, descrições e debates para um amplo público, a obra manteve a preocupação científica de se estruturar fundamentada em um rigor teórico-metodológico.

A proposta implícita neste livro tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturados em 2 eixos temáticos que combinam teoria e prática administrativa, os 17 capítulos do presente livro apresentam discussões relacionadas, tanto, a tendências, instrumentos e ferramentas administrativas, quanto, a estudos de casos diversos, incluindo focos sobre gestão das cadeias de suprimentos e compras, bem como responsabilidade social e ambiental.

Conclui-se com base nos debates teóricos e estudos de caso apresentados ao longo dos capítulos deste livro que os estudos organizacionais possuem uma abertura plural e absorvente de temas e discussões nas relações de comando, subordinação e controle, possibilitando aos leitores uma instigante imersão que vai desde modelos e marcos teórico-conceituais até à apreensão empírica de especificidades e complexidades organizacionais no mundo real.

Ótima leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

CRIAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Hilvanir Alves Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109071>

CAPÍTULO 2..... 17

CONSENSUALISMO COMO NOVO MODELO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO:
BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONSENSUAIS

Mariane de Oliveira Braga Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109072>

CAPÍTULO 3..... 65

O AACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO
DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Fernando Grecco de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109073>

CAPÍTULO 4..... 79

TRANSMISSÃO DE PREÇOS ENTRE OS MERCADOS DE ALIMENTOS E DE
COMMODITIES AGROPECUÁRIAS

Kellen Cristina Campos Fernandes

Reginaldo Santana Figueiredo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109074>

CAPÍTULO 5..... 92

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMOTIVO
COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Luiz Henrique Cirne de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109075>

CAPÍTULO 6..... 112

PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AUDITORIA INTERNA: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS EM BELÉM/PA

Vanderson Benjamim dos Santos

Marcos Vinicius Castro de Almeida

Danilo Soares Rios

Mário Jorge Santos Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109076>

CAPÍTULO 7..... 125

USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS
DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Letícia Alencar de Miranda

Amanda Gabriela do Nascimento Costa

Giane Meyre de Assis Aquilino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109077>

CAPÍTULO 8..... 133

NEUROMARKETING, STORYTELLING E SEUS IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DE DUAS MARCAS GLOBAIS

Gabriela Lopes

Mariana Munis de Farias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109078>

CAPÍTULO 9..... 148

ESTUDO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA DO IFTO-CAMPUS DIANÓPOLIS

Delfim Dias Bonfim

Luiz Norberto Lacerda Magalhães Filho

Tiago Rafael de Barros Pereira

Gabrielly França Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109079>

CAPÍTULO 10..... 158

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A UTILIZAÇÃO DE KPI'S PARA A ELEVAÇÃO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO NO SETOR DE MANUTENÇÃO PREDIAL

Anderson Alves de Souza

Reginaldo Moreira dos Santos

Renato Oldair Balbo

Rogério Monteiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090710>

CAPÍTULO 11..... 171

ASSERTIVIDADE NA SEPARAÇÃO DE PEDIDOS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

Otacílio Anjos de Amicis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090711>

CAPÍTULO 12..... 179

GESTÃO DE COMPRAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A CONFECÇÃO DAS FANTASIAS DE UM G.R.E.S. DO RIO DE JANEIRO

Larissa da Silva Alves

Camila Avosani Zago

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090712>

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 13..... | 191 |
| A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE | |
| Clarissa Goulart De Bem | |
| Sérgio Ricardo da Silveira Barros | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090713 | |
| CAPÍTULO 14..... | 222 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL | |
| Clarissa Goulart de Bem | |
| Sérgio Ricardo da Silveira Barros | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090714 | |
| CAPÍTULO 15..... | 246 |
| APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR | |
| Larissa de Oliveira Curtolo | |
| Lesley Carina do Lago Attadia Galli | |
| Rafael Altafin Galli | |
| Ana Margarida Theodoro Caminhas | |
| Glaucia Aparecida Prates | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090715 | |
| CAPÍTULO 16..... | 258 |
| PROCESSOS INOVATIVOS DA AGRICULTURA URBANA DE SINGAPURA COMO FERRAMENTA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E REDUÇÃO NOS NÍVEIS DE EMISSÃO DE CO₂ NA ATMOSFERA | |
| Leandro Pessoa de Lucena | |
| Fernanda Mariano Massuia | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090716 | |
| CAPÍTULO 17..... | 271 |
| ESTUDO DA PEGADA HÍDRICA E FLUXOS DE ÁGUA VIRTUAL NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS NO SEMIÁRIDO NORDESTINO COM ÊNFASE NO ESTADO DE CEARÁ | |
| Andrezza Pereira de Matos | |
| Rodolfo José Sabiá | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090717 | |
| SOBRE O ORGANIZADOR..... | 284 |
| ÍNDICE REMISSIVO..... | 285 |

A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE

Data de aceite: 01/07/2021

Clarissa Goulart De Bem

Universidade Federal Fluminense, Laboratório de Tecnologia e Gestão de Negócios da Escola de Engenharia/Latec
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/6359946887865002>

Sérgio Ricardo da Silveira Barros

Universidade Federal Fluminense, Instituto de Geociências
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/0245365238186836>

RESUMO: O objetivo do artigo é, a partir de uma revisão histórica da evolução de conceitos de responsabilidade social, resgatar as contribuições dos autores pioneiros até tendências das pesquisas atuais. A partir da observação das principais referências encontradas na literatura, pretende-se identificar como os embates teóricos de contribuído para a produção de sentido nesse campo de conhecimento. Dessa forma, pretende-se colaborar para o debate na academia, com a atualização sobre o panorama. Percebe-se a significância desse tema atualmente, pela dispersão da literatura existente e a necessidade de identificar tendências que auxiliem a observação das tendências de evolução sobre o assunto.

PALAVRAS - CHAVE: Responsabilidade social, responsabilidade social corporativa, conceitos

ABSTRACT: The objective of the article is, based on a historical review of the evolution of concepts of social responsibility, to recover the contributions of the pioneer authors to current research trends. From the observation of the main references found in the literature, it is intended to identify as the theoretical conflicts contributed to the production of meaning in this field of knowledge. In this way, we intend to collaborate for the debate in the academy, with the update on the panorama. The significance of this theme is currently perceived, due to the dispersion of the existing literature and the need to identify trends that help to observe trends of evolution on the subject.

KEYWORDS: Social Responsibility, corporate social responsibility, concept definition.

1 | INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Responsabilidade social corporativa (RSC), também chamada de responsabilidade social empresarial (RSE), é um conceito com diferentes significados ao longo dos tempos. Embora possa ser percebido com um fenômeno mais recente, especialmente no Brasil, quando o tema emergiu com força décadas depois de outros países, tem raízes em uma questão antiga para a humanidade: as organizações produtivas devem ter obrigações para com sociedade?

Diferentes respostas a esse

questionamento têm sido produzidas tanto pela academia quanto pelo próprio mercado e ainda não há um consenso definitivo construído, apesar dos avanços. Alternam-se visões ainda alicerçadas em fundamentos propostos pelos precursores a discutir os conceitos de responsabilidade social, como a indicação de que a função social da empresa é produzir lucro ao mesmo tempo em que há definições baseadas em visões mais amplas, que sustentam a argumentação de que as empresas, por fazerem parte da sociedade, têm responsabilidades mais amplas em relação a ela.

Diante desses embates teóricos e da proliferação de sentidos atribuídos a responsabilidade social corporativa, temos a motivação deste artigo que busca as principais definições usadas ao longo da trajetória de evolução desse conceito, valendo-se da metodologia de revisão teórica da literatura. Para atingir tal objetivo, propomos identificar como as pesquisas atuais produzidas têm tratado o assunto, quanto o resgate das principais referências históricas que possam ajudar a situar as discussões atuais do campo de conhecimento. A partir desse panorama, o estudo pretende contribuir com o debate sobre o tema na academia, incorporando uma proposta de ordenação histórica de construção das abordagens e terminologias adotadas, ao mesmo tempo em que também possibilita uma atualização sobre o cenário.

1.2 Metodologia

A partir de uma pesquisa de base qualitativa, realizamos a investigação por meio de revisão da literatura com o levantamento de artigos em revistas científicas extraídos em portais eletrônicos como Scielo, Scopus, InterSciencePlace, Capes; bem como de teses e dissertações em sites de universidades, com destaque para LATEC, USP, FGV, *University of North Carolina*, *University of Georgia*, e trabalhos apresentados em congressos, como CNEG, Ibercomm, entre outros. Entre as principais fontes de referência identificadas para o objeto desse estudo, encontramos as revistas científicas *Academy of Management Review*, *International Journal of Management Reviews*, *Journal of Business Ethics*, *Business and Society Review*, *Business History Review*, *Public Relations Review*, *Journal of Public Relations Research*, *Journal of Mass Media Ethics*.

Além de constituir, segundo a abordagem, uma pesquisa qualitativa, por não tem por objetivo enumerar ou medir os eventos estudados, sem o uso de instrumental estatístico na análise de dados, mas buscar compreender os fenômenos envolvidos no objeto estudado (BARDIN, 2011); esse trabalho pode ser considerado como uma pesquisa básica quanto a sua natureza, tendo em vista que tem por objetivo a aquisição de conhecimento, sem a aplicação prática imediata (JUNG, 2003); como uma pesquisa bibliográfica, quanto aos procedimentos utilizados, uma vez que analisa a produção científica já existente no tema (FONSECA, 2002); e ainda, como uma pesquisa exploratória, por ter como objetivo aumentar a familiaridade com o problema para subsidiar o desenvolvimento de questões em estudos posteriores (GIL, 2007).

2.1 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1 Precusores da responsabilidade social corporativa (SER): de Adam Smith à Bowen

A realização de contrapartidas para a sociedade para autorização e permanência da realização de atividades produtivas está distante de ser um fenômeno atual. Grécia e Roma já apresentavam antecedentes históricos do estabelecimento desse tipo de condições que visam reverter em benefícios as comunidades locais como compensações por efeitos, como a emissão de gases e odor desagradável, conforme assinala Felberg (1980), apud MARQUES E ALLEDI FILHO (2012, p. 4).

Tampouco o fechamento de fábricas por iniciativas de comunidades é novidade. Registros destacados por Felberg (1980), apud MARQUES E ALLEDI FILHO (2012, p.4), indicam a suspensão de atividades produtivas por volta de 1400. O autor aponta ainda que a fabricação de azeite e vidro e a existência de matadouros, lavanderias, fundições e curtumes dependiam eram regulamentadas por decreto.

No século XIX, Adam Smith lança *A Riqueza das Nações*, obra de referência do liberalismo econômico. Nela, sustenta que “(...) o mercador ou comerciante, movido apenas pelo seu próprio interesse egoísta (self-interest), é levado por uma mão invisível a promover algo que nunca fez parte do interesse dele: o bem-estar da sociedade.” Lançada em um contexto contrário ao livre comércio, regulado por governos, as ideias divulgadas no livro foram popularizadas pela burguesia, interessada na flexibilização das regras de comércio.

Cabe mencionar que antes de *Riqueza das Nações*, Smith havia lançado um trabalho chamado *A Teoria dos Sentimentos Morais*, no qual sustenta que a consciência dos indivíduos surge das relações sociais. Brown e Foster (2013, p. 301-312), afirmam que a junção dessas e outras obras do pai da economia moderna agregam elementos importantes para as investigações de responsabilidade social, trazendo aspectos relevantes para os debates atuais desse campo de conhecimento.

Ainda que essa teoria não seja frequentemente relacionada à responsabilidade social, subsidia gerações de economistas que mesmo séculos mais tarde adotam premissas a partir da doutrina de Adam Smith para defender uma visão limitada da responsabilidade das empresas.

No final do século XIX, após a Guerra Civil Americana, os Estados Unidos iniciam um processo de crescimento econômico exponencial, que culmina com a formação de grandes monopólios. Conhecida como a Era Dourada norte-americana, o período também é relacionado a geração dos barões-ladrões ou barões-gatunos, gerando forte indisposição da opinião pública pelas condições impróprias vivenciadas pelos trabalhadores e os impactos causados em pequenas economias locais, pelas práticas de concorrência desleal, controle de recursos naturais, entre outras. Fortes reações cívicas populares de repúdio que clamavam por justiça social, reforma política e melhores condições de trabalho se

seguiram a essa postura. A discussão na esfera pública era alimentada pela imprensa muckcraker, cujo foco do trabalho era o jornalismo investigativo de denúncia, que teve sua fase áurea entre 1890 e 1910 (AMARAL, 2002, p. 55-56; CHAPARRO, 2002, p. 34-35; HEALD, 1970, P. 184).

Nesse mesmo período, alguns dessas famílias de magnatas lançaram ações relevantes na filantropia, entre eles Andrew Carnegie e John Rockefeller Jr.

Carnegie, pioneiro da indústria do aço e presidente do conglomerado U.S. Steel Corporation, lança em 1899 o livro O Evangelho da Riqueza. Com inspiração em crenças batistas, a obra apresenta dois princípios que marcam o surgimento da abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas (ALVES, 2003, p.13; BELLO, 2001 apud MARQUES E ALLEDI FILHO, 2012, p.4). São elas:

Princípio da caridade: *exigia que os setores mais prósperos ajudassem os menos favorecidos. No começo, esse princípio se relacionava com indivíduos e não organizações, mas com a criação, na década de 20, do fundo Community Chest, as necessidades comunitárias passavam a ser maiores que as riquezas dos indivíduos. Dá-se início, assim, à prática de cooperação das organizações com o meio pelo qual desenvolvem suas atividades, e essa cooperação passa a não ser mais restringir-se a ser uma incumbência dos cidadãos mais afortunados.*

Princípio da custódia: *refere-se à doutrina bíblica que exige que as empresas e os indivíduos riscos se vejam como guardiões ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo.*

Típico self-made-man, John Rockefeller, foi considerado como outro dos barões-ladrões mais emblemáticos do período e que, no entanto, auxiliou a forjar o paradigma da filantropia científica, ou seja, realizada de forma sistemática a partir de critérios pré-estabelecidos. Assim, como Carnegie, o fundador da Standard Oil Corporation foi criado com forte influência religiosa de origem batista e, alguns autores atribuem a origem em comum, a prática voltada a doação. No caso de Rockefeller, a origem de seu comportamento filantropo é imprecisa. Registros históricos identificados demonstram que, de fato, costuma realizar doações para ações sociais. Mas o estabelecimento de um método organizado tem duas possíveis origens apontadas.

Uma das correntes é exemplificada pelo Fosdisk (1957, p.5), para o qual aos barões-ladrões realizavam práticas empresariais consideradas legítimas na época e que por conseguirem amealhar grandes fortunas foram surpreendidos por cobranças da sociedade quanto a responsabilidade e deveres. Seus motivadores para realizar a filantropia eram “muitos e variados: uma visão genuinamente social, princípios religiosos e, em alguns casos, um desejo de reconhecimento ou perpetuação do seu nome”.

No caso de Rockefeller, Frederick Gates, ministro batista que se tornou conselheiro do empresário em 1892, é o principal influenciador na organização das ações filantrópicas, tendo papel decisivo no apoio realizado por mais de 20 anos à Universidade de Chicago.

De fato, o empresário realizava uma série de doações, dispersas em múltiplas áreas. Gates (apud FOSDISK, 1957, p. 7) teria afirmado que “eu gradualmente desenvolvi e introduzi dentro de todas as suas (ações) caritativas os princípios da filantropia científica”.

O conceito também tem sido difundido em duas vertentes. Na primeira, mais fartamente difundida, é enfatizada a questão da definição de foco e um conjunto de estratégias formuladas para obtenção do melhor retorno ao investimento realizado (MARINHO, 2010, p. 16-17). Um exemplo disso estaria aplicado no investimento realizado para o tratamento de doenças de ocorrência frequente, pois ao priorizar uma causa de largo espectro, o retorno social seria potencializado. Outros aspectos ressaltados são que as instituições que recebessem recursos da família Rockefeller deveriam ser capazes de, segundo Fosdisk (1957, p.20), “desenvolver espírito de independência e auto-responsabilidade”, buscando a autonomia financeira e, até mesmo, ser capazes de oferecer contrapartidas a doações recebidas. A segunda vertente, corrente nos estudos do campo da saúde, sugere que o conceito ficou conhecido como filantropia científica, pelos vultuosos investimentos tanto no desenvolvimento da ciência quanto na medicina, relacionando o objeto dos investimentos como o termo. Embora não sejam mutuamente excludentes, são visões distintas de análise.

A segunda origem apontada para o início da filantropia de larga escala relaciona como uma estratégia adotada em função de críticas que as empresas controladas pela família vinham sofrendo no mesmo período de criação da Fundação Rockefeller, em 1913. Cabe lembrar que anos antes, a Standard Oil Corporation havia sido dissolvida em 31 empresas (que continuaram sob controle direto ou indireto da família), após a condenação em um processo que durou cinco anos e que havia sido iniciado com a conclusão da série de reportagens de Ida Tarbell, jornalista que por 24 meses publicou histórias sobre os impactos sociais, econômicos e ambientais causados pela corporação em famílias e pequenas comunidades em uma das principais revistas de Nova Iorque do período. Após o encerramento dessa crise, outros incidentes ainda ameaçavam recrudescer os debates públicos sobre os limites empresariais.

Um desses fatos, que é frequentemente citado na literatura, é o Massacre de Ludlow, ocorrido na Colorado Fuel & Iron Company, empresa na qual a família era acionista. Na época, era comum que a família dos operários vivesse em barracas improvisadas próximas. Ainda em 1913, os mineiros começaram a tentar organizar um sindicato para lutar por melhores condições no trabalho. Mas foi no início de 1914 que a tensão se tornou insustentável e o gerente encarregado da planta mandou abrir fogo contra os manifestantes e suas famílias, que totalizaram 26 mortes, sendo 2 mulheres e 11 crianças. Apesar da companhia não ser exclusivamente controlada por Rockefeller, uma nova onda de protestos foi iniciada contra a companhia ainda desgastada imagem pelo processo de quebra do monopólio.

Foi Rockefeller Junior que tomou à frente da defesa da família e das empresas. Algumas referências indicam que já em 1913, Ivy Lee, considerado o pai das relações públicas modernas, da assessoria de imprensa e criador do axioma “o público precisa ser

informado”, havia sido chamado para tentar estabelecer uma estratégia de reposicionamento de imagem deteriorada (HALLAHAM, 2002; AMARAL, 2002, p. 38, HEALD, 1970, p. 195-198). Outros registros indicam que a contratação teria sido realizada no ano seguinte. Porém, segundo os autores dessa corrente, é com a participação desse ex-repórter de economia que a atuação filantrópica da família atinge um novo patamar (ZUNZ, 2012, p. 62; SEIM, 2015, p. 79; BRENNER, 1998, p. 112), embora também reconheça que a influência de Gates nos bastidores. Inicialmente, o plano de Lee foi convencer Junior, como era chamado o herdeiro do patriarca, a conversar com os mineradores e as suas famílias, dispondo-se a conhecer suas condições de trabalho, suas casas e quais eram suas reclamações.

Conforme Heath I (2005, p. 483), “a estratégia atraiu a atenção da mídia, que passou a divulgar uma versão mais humanizada da Família Rockefeller”. Para sustentar a reversão dos impactos negativos na reputação, a assessoria de Lee recomendou que se desse mais visibilidade às ações sociais realizadas. Observaram que apesar da atuação social ser realizada há algumas décadas, era preciso avançar no campo, estimulando iniciativas inovadoras e buscando mais consistência aos resultados que tivessem interesse público. Os resultados obtidos foram avaliados como positivos pelos Rockefeller, que o mantiveram como consultor do conglomerado e da própria família até a morte prematura do ex-jornalista.

Cabe mencionar que as crises vivenciadas por muitas empresas na virada do século XIX para o XX, estimularam o desenvolvimento de um novo mercado de agentes de imprensa, que já contava com mais de 5000 profissionais em Nova Iorque na virada do século (AMARAL, 2002, p.54). Com a atribuição de buscar reverter a imagem negativa das corporações e dos empresários perante à opinião pública, inicialmente o foco do trabalho estava no relacionamento com os veículos de comunicação. Esses profissionais foram os precursores da atividade de relações públicas. Formalmente criada em 1906, a atribuição principal dessa categoria é voltada ao gerenciamento das expectativas dos públicos de interesse das corporações (CHAPARRO, 2002, p.33). Amaral (2002, p. 59), citando o historiador Goldman (1948, p. 48), sintetiza a evolução da mudança de postura como:

As relações públicas mudaram a atitude de “o público que se dane” ou “o público que seja enganado”, preponderante no século XIX, para “que o público seja informado”, na virada do século, e finalmente para “o público seja compreendido”, quando, no pós-guerra, os assessores de relações públicas passaram a ajustar clientes e público.

Justamente por isso, a história das relações públicas, principalmente na construção das estratégias para estabelecer a boa-vontade e fortalecer a reputação, tem muitos aspectos em comum com os debates da responsabilidade social. Não por acaso, em muitas empresas, a introdução do conceito e da atuação no segmento ocorreu em áreas de comunicação corporativa (HEATH E RYAN, 1989; HEATH et al, 2005; REEVES, 2013; CLARK, 2000).

Além da tentativa do estabelecimento de princípios (da caridade e da custódia, de

Carnegie) e de um método (da filantropia científica, de Rockefeller), direcionadas para a filantropia, considerada por Carroll (2008 apud GONG E MOON, 2012, p. 214), como uma das formas iniciais de responsabilidade social, autores como Charles Eliot (em 1906), Arthur Hakley (em 1907), John Clark (em 1916) e Sheldon (em 1923) são frequentemente citados na literatura acadêmica deste campo de conhecimento por terem se destacado no início do século XX, sendo mencionados como precursores (DUARTE & DIAS, 1986, apud OLIVEIRA, 2000, p. 2).

Segundo Carroll (2008 apud GONG E MOON, 2012, p. 214), citando Heald (1970, p. 118-19), o período de 1918-1929 é a fase em que além das questões sociais dos trabalhadores, os homens de negócio passam enfrentar demandas por uma política de boa vizinhança com as comunidades, sendo chamado pelo autor, em tradução livre, como “movimento ‘comunidade no peito’”. Em 1918, a Associação Americana para as Organizações Comunitárias coordenou um estudo e definiu um modelo de filantropia voltada à comunidade, que orientou a atuação de fundos empresariais e outras instituições a desenvolver seus programas neste segmento nos anos 20.

A contrapartida da crescente sensibilidade dos empresários norte-americanos ao seu ambiente social foi o surgimento de uma abordagem empresarial para problemas de bem-estar comunitário e um novo interesse em contribuições corporativas por parte de agências sociais. A ascensão da consciência profissional entre líderes empresariais e educadores foi paralelizada pelo crescimento da profissão de trabalho social nas duas primeiras décadas do novo século. O movimento das associações comerciais, com a ênfase na cooperação, a eliminação da concorrência “desleal” e a determinação de padrões comuns, refletiu-se no reconhecimento, entre as organizações de bem-estar, da necessidade de reduzir a duplicação de solicitações e serviços. A gestão científica dos elementos do processo de produção foi acompanhada pela busca da filantropia de causas, e não de sintomas, de sofrimento social. (HEALD 1970, p. 117)

O período ainda coincide com a dificuldade de recuperação das economias e países nos anos posteriores da Primeira Guerra Mundial, com crescimento e, posterior crise, na crise de 1929, da economia americana e dificuldades no continente europeu. Carrol (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 215), citando Hay e Gray (1974), indica que esse período é do gerenciamento baseado na confiança ao mesmo tempo em que se busca maximizar ao máximo os lucros. A aparente contradição, na verdade, converge no mesmo objetivo, pois as ações implementadas pelas empresas buscam reduzir sua exposição a riscos causados pelo impacto de queixas de consumidores, empregados e comunidades.

Nos anos 30, Eberstadt (1973, p. 21-22) aponta que a experiência da Grande Depressão, com o colapso do sistema econômico e a reação em cadeia na sociedade que vivenciou seus impactos negativos, evidenciou como as empresas são instituições sociais, tal como o governo, e, portanto, tem obrigações para com a sociedade. Conforme o pesquisador, com a década 40 e a Segunda Guerra Mundial, as empresas

reorientaram esforços no sentido de demonstrar a sua atuação social apoiando instituições anticomunistas. Além disso, destaca três trabalhos desta fase como importantes na história da responsabilidade social: As Funções do Executivo, de Chester Barnard's (1938); O controle social dos negócios, de J. M. Clark (1939); e Medindo a Performance Social das Empresas, de Theodore Krep's (1940).

Já, Robinson (apud DIAS; DUARTE, 1986, p. 41) indica que a expressão “responsabilidade social” foi usada pela primeira vez somente em 1942. O registro foi efetuado no Manifesto Industrial Inglês de 1942, subscrito por 120 empresários do país, que divulgou também a proposição na qual

A responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidores, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores. Além disso, dar maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo (ROBINSON apud DUARTE e DIAS, 1986, p. 41).

De acordo com muitos autores da academia, o conceito ganhou uma análise mais aprofundada a partir do trabalho Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios, publicado por Bowen, em 1953 (CARROLL, 1979; PRESTON, 1975; WARTICK E COCHRAN, 1985; LEE, 2007). Para o autor (citado em CARROLL, 1999 p. 270), o termo “refere-se a obrigações dos empresários para prosseguir políticas, para tomar decisões, ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade”. Bowen (1953, apud CARROLL, 1999, p. 270) propõe ainda a visão de que os homens de negócios são responsáveis não apenas pela performance econômica das empresas, mas por um contexto bem mais amplo.

Conforme Lee (2007, p. 57),

Bowen tem uma posição sobre a responsabilidade social empresarial (RSE) inconfundivelmente clara. Embora ele reconheça que a RSE não é nenhuma panaceia que vai curar a sociedade de todos os seus males, ele considera que um desenvolvimento positivo precisa ser encorajado e apoiado. A principal questão que ele lida em seu livro não é se as empresas têm responsabilidade social ou não. Para Bowen, a resposta é óbvia. Ele sustenta que a posição de grande influência, o escopo de longo alcance e as consequências sobre as decisões tomadas obrigam as empresas a considerar as responsabilidades e consequências sociais. As perguntas que Bowen está mais interessado são “quais são exatamente as responsabilidades das empresas?” e “como a sociedade pode fazer mudanças institucionais para promover a RSE?”

Lee (2007, p. 57) afirma ainda que o período de publicação de Bowen coincide com um ambiente jurídico nos Estados Unidos que foi se tornando mais e mais favorável à responsabilidade social corporativa. No mesmo ano, a Suprema Corte do Estado de Nova Jersey havia regulamentado as contribuições empresariais para fins que não fossem diretamente realizadas para benefícios das empresas.

Também é nos anos 50 que Carroll (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 212) situa

que o conceito de responsabilidade social começa a tomar forma de forma a contribuir com a visão moderna do campo de conhecimento. Para o autor, as questões sociais emergem desde a Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, porém, muitas vezes, é difícil diferenciar quando o propósito das ações empresariais era direcionado por objetivos de negócio apenas, como a busca do aumento de produtividade, e quando a razão estava, de fato, direcionada a uma atuação mais qualificada no campo social.

Carroll (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 216), citando Murphy (1978), apresenta uma das classificações das fases de evolução do conceito no qual os anos de 1953 a 1967 podem ser classificados como a fase de “awareness”, com o crescimento da consciência quanto a alguns aspectos da responsabilidade social, como o relacionamento com as comunidades, em substituição a visão com foco filantrópico das décadas anteriores¹. Exemplo disso foi a iniciativa de Nelson Rockefeller na Venezuela, com a implantação de ações voltadas às comunidades vizinhas das plantas de exploração e produção de petróleo, imbuído de uma visão de “capitalismo missionário” (RIVAS, 2002).

Para o autor, a ideia de “criação de laços a confiança” começa nos anos 20 e segue amadurecendo até os anos 50, quando é estabelecido o conceito de responsabilidade social de Bowen, a quem atribui a primeira caracterização mais consistente da discussão. Carroll (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 218) salienta também o papel de William Frederick, por ter proposto três pontos-chave para a evolução do campo: a identificação do papel social dos gerentes como agentes na esfera pública; a ideia de equilíbrio de reivindicações aos recursos corporativos e a aceitação da filantropia como manifestação do apoio empresarial as boas causas. Porém, o pesquisador avalia que os anos 50 se caracterizam por uma fase no qual mais se falava de responsabilidade social do que efetivamente se agia, a partir desses direcionadores. Outras obras significativas apontadas nessa década são: Doações corporativas em uma sociedade livre², de Eels (1956); Responsabilidade da administração para a sociedade: o crescimento de uma ideia³, de Healds (1957); e Filosofia Moral para a administração⁴, de Selekman (1959).

No final dos anos 60, são iniciados debates sobre questões sociais relevantes, com surgimento de movimentos pelos direitos civis, discussão do papel da mulher na sociedade, questões ambientais com desdobramentos até na década posterior.

A década também é marcada pelo crescimento da discussão em torno da responsabilidade social corporativa e da consolidação destes estudos no campo da academia com o aumento de pesquisadores dedicados ao tema. Neste período, as obras

1 Murphy propôs quatro fases para a evolução do conceito: antes da década 1950 corresponde a era filantrópica (de ações isoladas para iniciativas mais organizadas); de 1953 a 1967, como a fase de tomada de consciência; de 1968 a 1973, quando é a fase de tratamento de questões (issues), com abordagens para discriminação, poluição e outras causas; e a partir de 1974, quando as ações são pensadas de forma mais estruturada nas empresas, incluindo alterações nas diretorias, institucionalização das discussões sobre ética empresarial e abertura de alguns dados de desempenho social.

2 *Corporate Giving in a Free Society*, no original em inglês.

3 *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, no original em inglês.

4 *Moral Philosophy for Management*, no original em inglês.

mais significativas são realizadas por Keith Davis, William C. Frederick e Clarence C. Walton, que além de propor constructos para a evolução do conceito, buscaram analisar modelos e variáveis que influenciariam a adoção pelas empresas (CARROLL, 2008 apud GOND e MOON, 2012, p. 219).

A filantropia mantinha a primazia das atenções públicas, sendo o aspecto mais abordado, seguido das questões relativas ao relacionamento com os empregados (políticas de pessoal, sindicais, condições de trabalho), consumidores e investidores (HEALD, 1970, p. 276).

No Brasil, entre os primeiros discursos que se direcionam a uma ideia de responsabilidade social corporativa, temos a Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, publicada em 1965 pela Associação do Dirigente Cristão de Empresas (ACDE). Cid et al. (2012, p. 9) aponta o documento como “um marco histórico incontestável do início da utilização explícita do termo ‘responsabilidade social’”.

Conforme o documento da ACDE,

As crises e tensões do mundo contemporâneo devem-se a que as instituições econômico-sociais vigentes se afastaram dos princípios cristãos e das exigências da justiça social e que os antagonismos de classe, os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorre, em grande parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais (ACDE, 1965, p.1).

Apesar do registro desta iniciativa, os anos 60 no Brasil foram marcados pelas restrições de liberdade de expressão e limitações ao pleno exercício dos direitos humanos, tendo em vista a ascensão da ditadura militar, que desarticulou os movimentos sociais existentes e cerceou os debates referentes as questões sociais no país.

Assim, ao se revisar a literatura deste campo de conhecimento, observa-se um descompasso, pois a academia estrangeira apresenta uma produção resultante de uma trajetória de investigação iniciada há bastante tempo, proporcionando constructos em torno do conceito de forma mais consolidada. Freire (2008, p.10), em estudo bibliométrico sobre o termo responsabilidade social, observou que a produção científica no país sobre o assunto nos 60 correspondeu a 0,3% dos artigos identificados, sendo que produção segue escassa nas décadas posteriores até os anos 2000, quando temos 91,3% dos artigos de autores brasileiros publicados na área.

Enquanto isso, a literatura internacional da área já tinha avançado do início das reflexões para a proposição de modelos teóricos e dando os primeiros passos no sentido de avaliar o desempenho social empresarial (SANTOS, 2008, p.3).

Segundo Freire (2008, p.9), apenas no final dos anos 70, teríamos outras obras brasileiras de referência, a saber: Gonçalves e Six (1979), publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), Gonçalves (1979) e Toledo e Santos (1979), publicados na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP). Enquanto os

dois primeiros ensaios tratavam do balanço social como ferramenta da gestão, o último apresentava uma reflexão sobre os efeitos do marketing na sociedade.

A retomada seria realizada apenas com o processo de reabertura política, já na década de 80, tendo entre pioneiros responsáveis pela articulação do tema responsabilidade social no país o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), além da fundação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), sendo esse último formado por jovens empresários de pequeno e médio porte criada como uma dissidência da FIESP (CID et al., 2012, p. 9; FREIRE, 2008, p. 10; LIMA, 2005, p.72).

No contexto global, a partir dos anos 70, inicia-se uma grande proliferação de teorias, modelos e terminologias, que pretendem explicar o fenômeno da responsabilidade social corporativa. Bowen (1978 p.116), avaliando a evolução dos debates mais de 30 anos depois da sua primeira publicação, apontada por muitos pesquisadores como a pioneira, considera que

A moderna literatura de responsabilidade social é vasta e impressionante. No entanto, o assunto permanece periférico à corrente principal do pensamento econômico e, ao mesmo tempo, controverso. A controvérsia surge porque a questão da responsabilidade corporativa está intimamente relacionada com a seguinte questão perene (em alguns aspectos insolúvel): como a empresa privada deve ser controlada ou regulamentada pelo interesse público? (Bowen, 1978, p.116)

2.2 Conceitos de responsabilidade social na contemporaneidade

Cid et al., mencionando Murray e Hazlett et al. (2007), menciona que a “responsabilidade social corporativa tem sido definida de distintas formas, a saber: como conceito, como termo, como teoria e/ou como uma atividade ou um conjunto de atividades”. Os autores mencionam ainda que por sua natureza é possível que nunca haja um consenso. Da mesma forma, outros pesquisadores têm indicado que há conceitos distintos entre os países por ser influenciado, em boa medida, por dimensões da cultura locais, que interfere nas culturas corporativas. Portanto, algumas dimensões da responsabilidade social corporativa seriam mais facilmente enfatizadas em determinados contextos que em outros, influenciando a formulação dos constructos (WALDMAN et al., 2006, p. 825).

Outros pesquisadores do campo concordam que há uma diversidade de conceitos, não havendo uma única definição que seja aceita universalmente aceita (MATTEN e MOON, 2004, p.3; GOND e MOON, 2012, p. 3).

Varey (2008, apud ZANCA et al., 2009, p. 22) analisou os conceitos e definições de responsabilidade social e identificou que, apesar das diferenças, há três questões que influenciam suas formulações. Essas variáveis são a profundidade, a abrangência e a temporalidade. Conforme o autor,

Profundidade: o que será valorado – Este conceito associa-se aos valores que estão relacionados ao conceito de sustentabilidade, identificando, assim, os motivos que levam ao desenvolvimento do conceito de sustentabilidade;

Abrangência: quem se beneficiaria com a implementação destes conceitos – Refere-se aos limites da implementação do conceito, referenciando quem será beneficiado pelo conceito e quais serão as fronteiras de expansão do mesmo;

Tempo: Quão longe pode visualizar este conceito – Indica o tempo para o qual será implementado este conceito. (VAREY, 2008, apud ZANCA et al., 2009, p. 23)

No quadro 3, apresentamos algumas das principais definições formuladas a partir da primeira menção de Bowen até os tempos atuais. As mudanças conceituais são numerosas na segunda metade do século XX, fornecendo muitas propostas alternativas que tentam capturar esse fenômeno social (GOND e MOON, 2012, p. 4).

| Autor (es) | Constructo proposto | Definição fornecida | Foco/perspectiva |
|-------------------|---|---|--|
| Bowen (1953) | Responsabilidade social dos empresários | “Refere-se às obrigações dos empresários de prosseguir com essas políticas, de tomar essas decisões ou de seguir aquelas linhas de ação que são desejáveis nos termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (p.6) | Homem de negócios/ Normativa/ Institucional |
| Davis (1960) | Responsabilidade social corporativa | “As decisões e ações dos empresários tomadas por razões, pelo menos parcialmente, além da direção da empresa, interesse econômico ou técnico” (p.70) | Homem de negócios/ Normativa/ Além das expectativas |
| McGuire(1963) | Responsabilidade social corporativa | “A ideia de responsabilidade social supõe que a corporação tem não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para a sociedade, que se estendem além dessas obrigações” (p.144) | Corporação/ Normativa/ Além das expectativas |
| Walton (1967) | Responsabilidade social corporativa | “Em suma, o novo conceito de responsabilidade social reconhece que a intimidade das relações deve ser mantida em mente pelos altos executivos como a corporação e os grupos relacionados perseguem seus objetivos respectivos” (p.18) | Gestores da alta administração/ Normativa/ Institucional |
| Friedman (1970) | Responsabilidade social das empresas | “Há uma e única responsabilidade social dos negócios - usar seus recursos e engajar-se em atividades destinadas a aumentar seus lucros, desde que fique dentro das regras do jogo, ou seja, envolvida em uma livre e aberta competição sem enganos ou fraude” (p.126) | Normativa/ Crítica/ Lucro |

| Autor (es) | Constructo proposto | Definição fornecida | Foco/ perspectiva |
|-------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Eells e Walton (1974) | Responsabilidade social corporativa | “Em seu sentido mais amplo, a responsabilidade social corporativa representa uma preocupação com as necessidades e os objetivos da sociedade que vão além do meramente econômico. Na medida em que o sistema empresarial, tal como ele sai hoje, só pode sobreviver numa sociedade livre que funcione eficazmente, o movimento de responsabilidade social corporativa representa uma grande preocupação com o papel da empresa em apoiar e melhorar o bem-estar social “ (p. 247) | Normativa/ Institucional/ Ecológica/ Bem-estar social |
| Frederick ([1978] 1994) | Responsividade social corporativa | “A responsividade social corporativa refere-se à capacidade de uma empresa responder às pressões sociais” (p.247) | Corporativa/ Institucional/ |
| Carrol (1979) | Responsabilidade social corporativa | “A responsabilidade social do negócio engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um dado momento” (p.500) | Negócios/ Integrativa |
| Carrol (1979) | Performance social corporativa | “Para que os gerentes se envolvam na RSE precisam ter (a) uma definição básica de RSE, (b) um entendimento / enumeração das questões para as quais existe uma responsabilidade social (ou, em termos modernos, as partes interessadas a quem a empresa tem responsabilidade, relacionamento ou dependência), e (c) uma especificação da filosofia de responsividade a essas questões “(como relatado em Carroll, 1999, p.283) | Gerencial/ Integrativa |
| Epstein (1987) | Responsabilidade social corporativa | “Responsabilidade social corporativa está relacionada principalmente com a obtenção de resultados de decisões organizacionais sobre questões específicas ou problemas que (por algum padrão normativo) têm efeitos benéficos sobre as partes interessadas pertinentes. A correção normativa dos produtos da ação corporativa tem sido o foco principal da responsabilidade social corporativa “(p. 104) | Corporação/ Integrativa/ Normativa |
| Frederick (1986) | Retitude social corporativa | “A retidão social corporativa encarna a noção de correção moral nas ações tomadas e nas políticas formuladas. No geral, refere-se ao conjunto de valores morais, por vezes fracos ou mal expressos, mas profundamente arraigados, que compreendem a cultura da ética “(p.135) | Corporação/ Normativa |

| Autor (es) | Constructo proposto | Definição fornecida | Foco/perspectiva |
|----------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Wood (1991) | Performance social corporativa | “[Trata-se] da configuração, em uma organização empresarial, dos princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social, políticas, programas e outros resultados observáveis, bem como eles se correspondem com as relações da empresa na sociedade” (p.693) | Organização/ Integrativa |
| Maignan e Siegel (2001) | Cidadania corporativa | “A extensão a que os negócios atendem as responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias que lhes são impostas por suas partes interessadas” (p.284) | Corporação/ Partes interessadas/ Integrativa |
| McWilliams e Siegel (2001) | Responsabilidade social corporativa | “Definimos a RSE como ações que parecem promover algum bem-social, além do interesse da empresa e daquilo que é exigido pela lei” (p.117) | Corporação/ Bem-social/ Além dos requerimentos |
| Matten e Crane (2005) | Cidadania corporativa | “Cidadania corporativa descreve o papel da corporação em promover os direitos de cidadania para os indivíduos” (p.173) | Corporação/ Política/ Institucional |
| Campbell (2006) | Responsabilidade social corporativa | “Eu vejo as corporações atuando de maneira socialmente responsável se elas fizerem duas coisas. Primeiro, elas não devem conscientemente fazer nada que possa prejudicar suas partes interessadas. Em segundo lugar, se prejudicarem as partes interessadas, devem corrigi-las sempre que forem descobertas e chamadas à atenção “(p.928) | Corporação/ Partes interessadas/ Institucional/ Minimalista |
| Crouch (2006) | Responsabilidade social corporativa | “Comportamento das empresas que, voluntariamente, têm em conta as externalidades produzidas pelo seu comportamento no mercado, sendo as externalidades definidas os resultados (finais) das transações que não estão sendo incorporadas nessas transações. RSE é essencialmente o “reconhecimento de externalidade corporativa” (p.1534) | Corporação/ Transnacional/ Externalidades |
| Basu e Palazzo (2008) | Responsabilidade social corporativa | “Podemos definir a RSE como o processo pelo qual os gerentes dentro de uma organização pensam e discutem as relações com as partes interessadas, assim como definem seus papéis em relação ao bem-comum, juntamente com sua disposição comportamental em relação a realização desses papéis e relacionamentos “ (p. 124) | Partes interessadas/ Bem-comum/ Integrativa |

Quadro 3 – Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Definições a Partir dos Anos 50.

Fonte: Gond e Moon (2012, p.5-7), com adaptações.

Importante observar que as referências conceituais indicadas no quadro 3 não implicam, necessariamente, no abandono de definições anteriores criadas durante a evolução histórica do pensamento no campo. É possível observar que o uso desses conceitos coexiste, na academia e no mundo empresarial. Exemplo disso é a definição de políticas de atuação corporativas espelhadas em ideias representadas pela definição de Friedman (1970), para o qual o foco das empresas deve ser apenas o lucro, enquanto outras poderiam servir de exemplos para a aplicação das definições de Matten e Crane (2005) ou Campbell (2006). Também há constructos que podem ser considerados com um subcomponente da responsabilidade social empresarial, como é o caso da cidadania corporativa e da performance social corporativa.

Apesar de responsabilidade social ser um conceito camaleão, como propõe Gond e Moon (2012, p.3), muitas das definições convergem para características em comum.

Para Correa et al. (2004, p. 16), os pontos de convergência das diferentes visões de responsabilidade social são:

Relevância social da empresa: neste campo, partimos do pressuposto de que uma empresa desempenha um papel na sociedade que vai além da mera função econômica ou filantrópica. O cidadão corporativo pode oferecer contribuições positivas ativamente envolvido na melhoria da qualidade de vida das pessoas e do meio ambiente;

Efeitos de gestão: a empresa que está comprometida com a sociedade deve identificar e assumir a responsabilidade por todo o espectro de efeitos que gera a sua cadeia de valor. Referimo-nos, por exemplo, aos efeitos gerados para as pessoas depois que os consumidores descartam os produtos após o seu uso;

Consulta pública e comunicação com as partes interessadas: cada empresa tem um conjunto exclusivo de públicos de interesse, cujas expectativas e preocupações definem a responsabilidade social [a ser desenvolvida]. A empresa não pode determinar por si só a sua relevância social ou contribuição a ser dada para a sociedade. Para contribuir para a sociedade e definir as suas responsabilidades sociais específicas, a empresa deve estar envolvida ativamente e consultar com as partes interessadas sobre o comportamento que esperar dela.

Na literatura acadêmica, Kreitlon (2004, p. 2) identificou três correntes teóricas para as quais convergem a produção acadêmica. Segundo a autora, a escola da ética empresarial (*Business Ethics*) visa produzir um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais. Quase que estabelecendo uma contraposição a essa linha de pensamento, a corrente de mercados e sociedade (*Business & Society*) analisa o fenômeno com uma perspectiva sociopolítica e se direciona a uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. O terceiro ramo de convergência dos estudos é a escola da gestão de questões sociais (*Social Issues Management*), que conforme a pesquisadora tem uma natureza nitidamente utilitária, ao abordar os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica.

Orlitzky, Siegel e Waldman (2011, p. 20) apontam como uma das limitações do

desenvolvimento do campo a inexistência de um conceito único e a fragmentação as visões dos pesquisadores, uma vez que “os problemas conceituais são agravados pela natureza multifacetada da responsabilidade social corporativa”. Citando Camerer (1985), Pfeffer (1995, 1995,1997), Donaldson (1995), Mone e McKinley (1993), os autores postulam que a diversidade de teorias e métodos aumenta a fragmentação, o que, em geral prejudica a ampliação do conhecimento.

Marques (2015, p. 58) contrapõe a visão de Orlitzky, Siegel e Waldman (2011, p. 20), citando Elkington (2001) e Paul (2008), autores para os quais a consolidação desses conceitos e termos está em andamento. Para a pesquisadora (2015, p. 59), “o conceito de sustentabilidade está apenas começando a impactar o discurso corporativo e o termo pode vir a ser um conceito integrado, ligando o desempenho financeiro e social e reunindo responsabilidade social corporativa e gestão de risco”. Também aponta que, pelos estudos realizados, a tendência será que o termo preferido no futuro será “sustentabilidade”.

Independente da posição mais otimista ou pessimista quanto à amplitude atribuída à responsabilidade social, diversas tentativas de identificação dessas convergências entre as definições e estudos têm sido realizadas. Entre as principais perspectivas de investigação analítica adotadas temos os estudos que partem da avaliação dos fatores de motivação das empresas para a adoção da responsabilidade social (propósito) e/ou dos papéis dessas organizações na sociedade (responsabilidades para com a sociedade). Cabe notar que há uma porosidade de fronteiras entre esses dois marcos teóricos em algumas das teorias desenvolvidas.

No que diz respeito a essa pesquisa, será adotada a classificação de Garriga e Melé (2004), pelo entendimento que os enquadramentos propostos pelas pesquisadoras para as teorias contemporâneas de responsabilidade social são amplos e contemplam múltiplas dimensões de classificação que contribuem para análise da aplicação desses conceitos.

2.2.1 Enquadramentos teóricos da RSE por Garriga e Melé

Para Garriga e Melé (2004), as modernas teorias de responsabilidade social podem ser enquadradas em quatro tipologias. As autoras observam que a dificuldade no entendimento dos marcos teóricos existentes está além da imensa diversidade na produção acadêmica, pois algumas teorias propõem a mesma terminologia com significados distintos.

Entretanto, as pesquisadoras apontam que é possível discernir tendências, observando que qualquer sistema social tem características que, de acordo com Parsons (1961), envolvem a adaptação ao ambiente (relacionados com recursos e economia), realização de metas (relacionadas à política), integração social e manutenção de padrões ou latência (relacionada à cultura e valores).

A partir dessa premissa, são propostos quatro grupos de classificação para abordagem da responsabilidade social: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias

integrativas e as teorias relacionadas à ética.

O quadro 4 sintetiza essas quatro abordagens. A seguir, iremos aprofundar cada uma dessas classificações.

| Teorias | Foco | Abordagem |
|---------------|--|--|
| Instrumentais | Cumprimento de objetivos econômicos por meio da atividade social | Maximização do valor aos acionistas Estratégia para vantagem competitiva Marketing de causa e efeito |
| Políticas | Uso responsável do poder das organizações na arena política. | Constitucionalismo corporativo Contrato social integrado Cidadania corporativa |
| Integrativas | Integração das demandas sociais com a atividade de negócios. | Gerenciamento das questões sociais (Issues Management) Princípio da responsabilidade pública Gerenciamento das partes interessadas Performance social corporativa |
| Éticas | Busca pelo certo, a fim de atingir uma boa sociedade. | Normalização das partes interessadas Direitos universais Desenvolvimento sustentável Bem-comum |

Quadro 4 – Classificações das Teorias de Responsabilidade Social Segundo Garriga e Melé.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.2 Teorias instrumentais

Neste primeiro grupo estão todos os autores que entendem a responsabilidade social como um instrumento para o cumprimento dos objetivos econômicos por meio das atividades sociais.

A atuação no campo da responsabilidade social pode servir a diferentes propósitos, que vão de aumentar os lucros para os acionistas das empresas, estabelecimento de maior atratividade de consumidores até a promoção da melhoria da reputação da empresa. Assim, é condição o comportamento ético e responsável é adotado pelo retorno que essas ações podem dar às organizações.

Nesse contexto, temos autores que delimitam que a ação social não deve ser adotada se ela reverter apenas em custo para o acionista, como Friedman (1970), até pesquisadores que investigam meios obter vantagens competitivas a serem conquistadas pelo investimento em responsabilidade social. O quadro 5 resume as principais características e referências da literatura atribuídas a essa classificação.

| Teorias | Abordagem | Características | Principais Autores |
|---------------|--------------------------------------|---|---|
| Instrumentais | Maximização do valor aos acionistas | Investimento em demandas sociais somente quando produz um aumento do valor para os acionistas, sem que haja engano e fraude. Porém, se as exigências sociais impuserem apenas um custo para a empresa, elas devem ser rejeitadas. | Friedman (1970) Jensen (2000) |
| | Estratégia para vantagem competitiva | Investimento social em um contexto competitivo | Porter e Kramer (2002) |
| | | Estratégias baseadas na visão de recursos naturais da empresa e nas capacidades dinâmicas da empresa | Hart (1995) Lizt (1996) |
| | | Estratégias para a base da pirâmide econômica | Prahalad and Hammond (2002) Hart and Christensen (2002) Prahalad (2003) |
| | Marketing de causa e efeito | Atividades altruístas reconhecidas socialmente como instrumento de marketing social | Varadarajan and Menon (1988), Murray and Montanari (1986) |

Quadro 5 – Características das Teorias Instrumentais.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.3 Teorias políticas

No segundo grupo proposto por Garriga e Melé (2004), as teorias agrupadas correspondem aquelas abordagens que analisam como as empresas dispõem de poder na sociedade e são capazes de influenciar, positiva ou negativamente, o espaço público. Também se incluem neste rol as pesquisas que investigam as considerações políticas e análise política no debate sobre a responsabilidade social corporativa.

As autoras destacam que Davis (1960) foi o primeiro pesquisador a sustentar que as empresas são instituições sociais e, portanto, devem usar esse poder de forma responsável. Isso decorre do fato que a causa do poder dessas organizações não é resultante apenas dos esforços da empresa, mas há uma interdependência com causas externas, sendo o âmbito político afetado pelo social, que por sua vez é impactado pelo econômico e vice-versa. Exemplo do uso responsável deste poder econômico está no poder que a empresa detém que pode influenciar o equilíbrio do mercado.

Garriga e Melé citam Davis (1960, p.63), salientado que:

Quem não usar seu poder social responsabilmente perdê-lo-á. A longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considere responsável tenderão a perdê-la, porque outros grupos eventualmente intervirão para assumir essas responsabilidades.

O quadro 6 apresenta as principais características e referências da literatura atribuídas as teorias políticas de responsabilidade social corporativa.

| Teorias | Abordagem | Características | Principais Autores |
|-----------|-------------------------------------|--|--|
| Políticas | Constitucionalismo corporativo | As responsabilidades sociais das empresas surgem do seu poder na sociedade | Davis (1960, 1967) |
| | Teoria do contrato social integrado | Assume que há um contrato social entre empresa e sociedade | Donaldson and Dunfee (1994, 1999) |
| | Cidadania corporativa | A empresa é entendida como sendo como mais uma cidadã com envolvimento na comunidade | Wood and Lodgson (2002), Andriof and McIntosh (2001) Matten and Crane (in press) |

Quadro 6 – Características das Teorias Políticas.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.4 Teorias integrativas

As teorias integrativas buscam associar o atendimento das questões sociais com os objetivos de negócio. O argumento norteador desse grupo é que as empresas dependem da sociedade para continuidade da sua existência e crescimento.

Assim, a sociedade confere as empresas certa legitimidade e prestígio, de forma que a gestão corporativa deve levar em conta as demandas sociais e integrá-las de tal forma que a organização funcione de acordo com os valores sociais, mantendo a sua aceitação social, de acordo com Garriga e Melé (2004).

Estão incluídas nesse conjunto as teorias que defendem métodos para a detecção e tratamento das demandas sociais, como as técnicas de Issues Management para gerenciamento de questões relacionadas a atuação empresarial e o gerenciamento das expectativas das partes interessadas. O quadro 7 relata as principais características e autores apontados pelas pesquisadoras como integrantes dessa classificação.

| Teorias | Abordagem | Características | Principais Autores |
|--------------|--|--|--|
| Integrativas | Gerenciamento das questões sociais (Issues Management) | Gerenciamento corporativo de processos para respostas a questões sociais e políticas que podem impactar significativamente a empresa | Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick e Mahon (1994) Preston |
| | Princípio da responsabilidade pública | Leis e políticas públicas existentes são tomadas como referência para o desempenho social | Preston e Post (1975, 1981) |
| | Gerenciamento das partes interessadas | Respeito aos interesses das partes interessadas da empresa | Mitchell et al. (1997), Agle and Mitchell (1999), Rowley (1997) |
| | Performance social corporativa | Empenho na busca de legitimidade social pela gestão de processos para dar respostas apropriadas a questões sociais | Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991b) Swanson (1995) |

Quadro 7 – Características das Teorias Integrativas.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.5 Teorias éticas

As teorias do quarto grupo definido por Garriga e Melé (2004) estão focadas nos requisitos éticos que sustentam a relação entre as empresas e a sociedade. Os pesquisadores dessa abordagem buscam analisar princípios que expressam a coisa certa a fazer ou a necessidade de desenvolver a sociedade pautada pelo bem-comum, visando os resultados a longo prazo e de forma independente dos efeitos econômicos.

Embora o gerenciamento dos públicos afetados pela atuação empresarial tenha sido incluído entre as teorias integrativas, as autoras observam que parte da produção relacionada ao assunto se enquadra no grupo de teorias éticas, uma vez que começaram a ser relacionadas justificativas morais para essa atuação.

Exemplo disso é a citação realizada por Freeman (1984, p. XX) afirmando que “os gerentes têm uma relação fiduciária com as partes interessadas”, em detrimento da visão convencional no qual os deveres fiduciários das empresas são exclusivamente para como seus acionistas. Nesse sentido, podemos observar o reconhecimento aqui uma fronteira porosa entre essas classificações.

No quadro 8, temos uma síntese das abordagens adotadas pelas teorias éticas identificadas pelas pesquisadoras.

| Teorias | Abordagem | Características | Principais Autores |
|---------|--------------------------------------|--|--|
| Éticas | Normalização das partes interessadas | Considera deveres fiduciários para com as partes interessadas da empresa. Sua aplicação requer referência a alguma teoria moral (kantiana, utilitarista, teorias da justiça, etc.) | Freeman (1984, 1994), Evan e Freeman (1988), Donaldson e Preston (1995), Freeman e Phillips (2002), Phillips et al. (2003) |
| | Direitos universais | Baseados nos direitos humanos, nos direitos dos trabalhadores e no respeito pelo meio ambiente | Princípios Globais de Sullivan (1999), Pacto Global das Nações Unidas (1999) |
| | Desenvolvimento sustentável | Busca alcançar o desenvolvimento humano, considerando as gerações presentes e futuras | Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Relatório Brundtland) (1987), Gladwin e Kennelly (1995) |
| | Bem-comum | Orientada para o bem comum da sociedade | Alford and Naughton (2002), Melé (2002) Kaku (1997) |

Quadro 8 – Características das Teorias Éticas.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.6 Pacto Global da ONU e ISO 26000 como impulsionadores da consolidação do conceito e perspectivas contrárias

Entre os impulsionadores para a consolidação da responsabilidade social, é possível destacar duas iniciativas: o lançamento do Pacto Global pelas Nações Unidas, em 2000, e o esforço coordenado por representantes da academia, mercado, organizações da sociedade civil e governos para construção da norma de responsabilidade social ISO 26000, publicada em 2010, pela International Organization for Standardization. A ideia da criação de uma ação voltada a estimular as empresas à adoção da responsabilidade social e a sustentabilidade surgiu no Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos, em 1999. A medida é percebida como o reconhecimento da influência dos atores que não integram os governos tem peso efetivo para construção de soluções integradas em um mundo globalizado. Atualmente, existem mais de 5000 organizações signatárias.

O Pacto Global, no entanto, não funciona como um órgão regulador ou agência interinstitucional, como outras organizações vinculadas à ONU (DE ALMEIDA et al., 2015). Já, a ISO 26000 visa promover a integração efetiva da responsabilidade social aos processos de gestão empresarial, a partir de sete temas centrais centrados em aspectos de gestão organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (MORATIS, 2017). HAHN et al. (2016) observa que se, por um lado, a natureza voluntária do novo padrão possa levar a meras alegações superficiais de

aderência e possíveis tendências de greenwashing no futuro; por outro, ela pode se tornar um instrumento significativo de governança empresarial, ao auxiliar as organizações a melhorar as práticas de gestão responsável.

Segundo os autores, a aceitação da norma depende da percepção por parte das organizações que a adoção das diretrizes traz benefícios para elas mesmas e que o potencial efetivo ainda deverá ser medido futuramente. A NBR 16001, Norma Brasileira de Responsabilidade Social, tem objetivo similar ao da ISO 26000, ferramenta de gestão lançada em 2004 (DA ROCHA e MOLEDO, 2017).

Ainda assim, mesmo diante da vasta produção acadêmica derivada desses impulsionadores para consolidação de conceitos, é possível identificar duas perspectivas contrárias fortalecidas na contemporaneidade, que vem rivalizando dos anos 60 até a atualidade. A primeira é o paradigma clássico liberal, cujo expoente mais significativo é Milton Friedman, que segue influenciado pesquisadores sobre o papel das empresas na sociedade no sentido de propor que sua missão é atuar de modo eficiente e em respeito as leis de mercado; e o outro é o paradigma socioeconômico, sustentado por Keith Davis (1975) e Evan & Freeman (1988), entre outros pesquisadores, para os quais as empresas têm uma responsabilidade que transcende a maximização dos lucros para seus acionistas, enfatizando a interdependência com seus stakeholders e a sociedade (DA FONSECA, 2017).

3 | CONCLUSÃO

A produção de constructos para definição de responsabilidade social demonstra o vigor do tema como campo de conhecimento para estudo, mesmo que o tema seja objeto de fortes controvérsias na academia e no mercado. Essa longa trajetória está longe de ser encerrada e é possível que os debates dos próximos anos sejam ainda mais acirrados, conforme as crises econômicas nacionais e internacionais vão sendo enfrentadas.

Se por um lado, há uma tendência forte pela defesa da maximização dos lucros aos acionistas, especialmente em contextos econômicos adversos, por outro lado a adoção da responsabilidade social também é ela própria constitui um paradigma liberal, pela defesa da autorregulação das organizações, ao invés da submissão ao regramento dos ordenamentos políticos locais, e podem agregar vantagens na competição global, como por exemplo, ao driblar barreiras não tarifárias para exportação em mercados com nível elevado de exigências, como pode ocorrer mediante certificações obtidas ou reconhecimento de organismos internacionais pela adoção de práticas sustentáveis.

Como Matten e Moon (2008) sugerem, a responsabilidade social assume diferentes matizes em economias de livre mercado ou em economias de mercado regulado. Observam ainda que no primeiro contexto há um potencial para que a responsabilidade social seja percebida como um elemento explícito das políticas corporativas, enquanto no segundo,

atue como um elemento implícito, pois as interferências dos cenários locais com a criação de requerimentos e obrigações para a atuação empresarial, reduzindo o espaço de tomada de decisão pelos gestores.

Assim, o estudo da evolução dos conceitos de responsabilidade social pode contribuir para incrementar o debate teórico sobre as perspectivas do campo de conhecimento, ao passo que permitem verificar que a trajetória é não-linear e marcada por avanços e retrocessos.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. What Comes First? Strategy or Structure?. **Executive Excellence**, v. 2, n. 9, p. 20, 1995.

AGUILERA CASTRO, Adriana; PUERTO BECERRA, Doria Patricia. Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. **Pensam. gest.**, Barranquilla, n. 32, p. 1-26, Jan. 2012.

ALLEDI FILHO, Cid. GOMES, Eduardo; ZANCA, José Francisco R.; MARQUES, Vânia de Lourdes. Responsabilidade social corporativa em perspectiva histórica. In: MARQUES, Vânia de Lourdes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012. p. 4-17.

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 38, n. 1, p. 37-45, 2003.

AMAESHI, K.M. e ADI, B. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. **Business Ethics: A European Review**, v.16, n.1, p.3-18. 2007

AMARAL, Luiz. Assessoria de imprensa nos Estados Unidos. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**, v. 2, 2002.

AREVALO, Jorge A.; ARAVIND, Deepa. Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 11, n. 4, p. 399-414, 2011.

ARMENAKIS, Achilles A.; HARRIS, Stanley G.; MOSSHOLDER, Kevin W. Creating readiness for organizational change. **Human relations**, v. 46, n. 6, p. 681-703, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010. 110 p.

AUPPERLE, Kenneth E.; CARROLL, Archie B.; HATFIELD, John D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of management Journal**, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.

AUSTIN, James E.; SEITANIDI, Maria M. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, p. 0899764012450777, 2012. – 171 - 132

BAKAN, Joel. **A corporação: a busca patológica por lucro e poder**. Novo Conceito, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).

BARROS; Antônio; DUARTE, Jorge. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. Atlas, 2005.

BEMMELS, Brian; RESHEF, Yonatan. Manufacturing employees and technological change. **Journal of Labor Research**, v. 12, n. 3, p. 231-246, 1991.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony. F. Elementos do comportamento organizacional. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWEN, Howard R.; **Social responsibility of the businessman**. Harper, 1953.

BREMNER, Robert H. **American philanthropy**. University of Chicago Press, 1988.

BRESSAN, C. L. Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia/UnB, Brasília, 2001.

BROWER, Ralph S.; ABOLAFIA, Mitchel Y. The structural embeddedness of resistance among public managers. **Group & Organization Management**, v. 20, n. 2, p. 149-166, 1995.

BROWN, Jill A.; FORSTER, William R. CSR and stakeholder theory: A tale of Adam Smith. **Journal of business ethics**, v. 112, n. 2, p. 301-312, 2013.

BRUNDTLAND, Gro Harlem; COMUM, Nosso Futuro. Relatório Brundtland. **Our Common Future: United Nations**, 1987.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde **Revista Brasileira de Enfermagem**, set/out; Vol. 57, Ed. 5:611-614. Brasília, 2004.

CAMPBELL, John L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 925-938, 2006.

CASTELLÓ, Itziar; LOZANO, Josep. From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 9, n. 4, p. 373-385, 2009.

CARROLL, Archie B. A history of corporate social responsibility. In: **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. 2008.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

- CARROLL, Archie B.; SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International journal of management reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.
- CASTKA, Pavel; BALZAROVA, Michaela A. Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 3, p. 297-309, 2008.
- CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**, v. 2, p. 33-51, 2002.
- CHU, Rebeca Alves. Resistência as mudanças: aspectos positivos. ENAMPAD, 2003. EAN BRASIL. Atuação setorial da ean Brasil: calçados. Disponível em: < <http://www.eanbrasil.org.br> > acesso em: 21 de abril 2006.
- CLARK, Cynthia E. Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. **Public Relations Review**, v. 26, n. 3, p. 363-380, 2000.
- COGHLAN, David. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 14, n. 4, p. 10-14, 1993.
- COOK, Scott DN; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. **Journal of management inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.
- COOK, Scott, YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In: COHEN, Michel D., SPROULL, Lee S. (org.) *Organizational Learning*. California: Sage, 1996, p.430-459.
- CORREA, M. E.; FLYNN, S. y AMIT,A. **Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial**. CEPAL, Serie: Medio ambiente y desarrollo, Santiago de Chile. 2004.
- CORTEZ, Rodrigo Claudino *et al.* Ferramentas de responsabilidade social: uma análise comparativa a partir das dimensões e modelos de RSC. **Encontro anual da Anpad**, Rio de Janeiro, 2014.
- CRANE, Andrew. **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford University Press on Demand, 2008.
- CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. São Paulo: Penso-Artmed, 2007.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Is it possible to be a constructionist consultant?. **Management Learning**, v. 32, n. 2, p. 253-266, 2001.
- DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34, 2013.
- DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DAS, Aman Singh. 11 Challenges for Corporate Sustainability. February 03, 2011

DE OLIVEIRA, José Antonio Puppim. **Empresas na sociedade**. Elsevier Brasil, 2008.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DIAS, J. M; DUARTE, G. D. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro: LTC, Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DU, Shuili; VIEIRA JR, Edward T. Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 4, p. 413-427, 2012.

DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**, v. 3, p. 307-332, 2002.

EBERSTADT, Nicholas N. What History Tells us about Corporate Responsibilities'. **Business and Society Review/Innovation**, autumn: 76–81. 1973.

EELS, Richard. **Corporate Giving in a Free Society**. New York: Harper. 1956

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, Ed. 1, 2011.

FOSDICK, Raymond B. **La Fundación Rockefeller**. 1957.

FRANKENTAL, Peter. Corporate social responsibility-a PR invention?. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 18-23, 2001

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman. 1984

FREIRE, Robson et al. Responsabilidade social corporativa: evolução da produção científica. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2008.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1970.

FORD, Jeffrey D.; FORD, Laurie W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

FUENZALIDA, Manuel; QUIROZ, Rodolfo. La dimensión espacial de los conflictos ambientales en Chile. **Revista Latinoamericana**, Volumen 11, N° 31, 2012, p 157-168. Santiago, 2012.

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of business ethics**, v. 53, n. 1, p. 51-71, 2004.

GEVA, Aviva. Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. **Business and society review**, v. 113, n. 1, p. 1-41, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2010.

GOLDMAN, Eric Frederick. **Two-way street: The emergence of the public relations counsel**. Bellman Pub. Co., 1948.

GONÇALVES, Robson Ribeiro *et al.* Tendências: as forças motrizes do ambiente empresarial. In: **Cenários econômicos e tendências**. FGV, 2011.

GOND, Jean-Pascal et al. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 205-223, 2012.

GOND, Jean-Pascal; MOON, Jeromy. **Corporate Social Responsibility**. Vol. 1 New York: Routledge, 2011. Routledge, 2011.

HALL, Peter Dobkin. **Philanthropy in America: A History**. By Olivier Zunz. Princeton: Princeton University Press, 2012. x+ 381 pp. Notes, index. Cloth, \$29.95. ISBN: 978-0-691-12836-8. **Business History Review**, v. 88, n. 02, p. 437-440, 2014.

HALLAHAN, Kirk. Ivy lee and the rockefellers' response to the 1913-1914 colorado coal strike. **Journal of Public Relations Research**, v. 14, n. 4, p. 265-315, 2002.

HEALD, Morrell. Management's responsibility to society: The growth of an idea. **Business History Review**, v. 31, n. 04, p. 375-384, 1957.

HEALD, Morrell. **The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960**. Transaction Publishers, 1970.

HEATH, Robert L. **Encyclopedia of public relations**, SAGE Publications, 2005 - 1067 páginas.

HEATH, Robert L.; RYAN, Michael. Public relations' role in defining corporate social responsibility. **Journal of Mass Media Ethics**, v. 4, n. 1, p. 21-38, 1989.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001.

JENKINS, H. Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal**, Vol. 11, Ed.1: 23-34, 2004.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. Atlas, 1980.

KLASSEN, Robert D.; VEREECKE, Ann. Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 103-115, 2012. – 150

KOTLER, Philip. **Capitalismo em confronto**: soluções reais para os problemas de um sistema econômico. São Paulo: Best Business, 2015.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **Encontro anual da Anpad**, v. 28, 2004.

LAUDAL, Thomas. Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 2, p. 234-256, 2011.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International journal of management reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

LIGTERINGEN, Ernst; ZADEK, Simon. The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. 2005.

MACHADO, D. D. P. N.; SANTOS, Ananias Francisco dos; PINTO, VALDIR MIRANDA. Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e em Órgão Público do Poder Judiciário. **Seminários em Administração da FEA-USP (SEMEAD)**, p. 1-16, 2009.

MAON, François; LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.

MARINHO, Maria Gabriela SMC et al. A Fundação Rockefeller e o campo biomédico em São Paulo: ensino superior e pesquisa científica: uma abordagem histórica (1916-1954). **História e saúde: olhares e veredas. São Paulo: Instituto de Saúde**, p. 183-190, 2010.

MARQUES, Vânia de Lourdes. Modelo para a gestão de stakeholders em empresas de construção civil. Programa de Pós-graduação Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, 2015. Tese.

MARQUES, Vânia de Lourdes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MATTEN, Dirk; CRANE, Andrew. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.

MCDONALD, P. e GANDZ, J. Identification of Values Relevant to Business Research. *Human Resource Management*, v.30, n.2, p.217. 1991

MILES, Morgan P.; COVIN, Jeffrey G.; HEELEY, Michael B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 63-78, 2000.

MUNILLA, Linda S.; MILES, Morgan P. The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. **Business and society review**, v. 110, n. 4, p. 371-387, 2005.

- OELRICH, Arno et al. Motivadores da responsabilidade social empresarial. 2009. [Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**]. Porto Alegre, 2009.
- OLIVEIRA, F.R.S. Relações Públicas e a Comunicação com a empresa cidadã. Universidade Estadual Paulista Julio Mesquita Filho. Em **Responsabilidade Social das Empresas – A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- OLIVOS, Francisco. Construcción de juicios de confianza hacia compañías mineras en el norte de Chile. **Estudios gerenciales**, Vol. 31: 310-318, 2015.
- OREILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. **Research in Organizational Behavior**, VOL 18, 1996, v. 18, p. 157-200, 1996.
- ORLITZKY, Marc; SIEGEL, Donald S.; WALDMAN, David A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business & society**, v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.
- ÖRTENBLAD, Anders (Ed.). **Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context**. Edward Elgar Publishing, 2016.
- OWEN, J.R, KEMP, D. Social licence and mining: a critical perspective. **Resources policy**, Vol.38,Ed. 1:29–35. 2013.
- PATOCK, Verena. “Barriers to Corporate Social Responsibility Implementation: A Qualitative Meta-Synthesis.” Master’s Thesis – Faculty of Economics and Business, University of Amsterdam, 2010.
- PETROVA, Svetla; MARINOVA, Dora. Social impacts of mining: Changes within the local social landscape. **Rural Society**, v. 22, n. 2, p. 153-165, 2013.
- PETTIGREW, A. “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, 24, dec. 1979.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.; ZADEK, Simon. Redefining corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 1, p. 2007, 2007.
- QUELHAS, O. L. G. et al. Evolução Conceitual–Histórica da Responsabilidade Social Corporativa: Uma Revisão de Literatura Conceptual–Historical Evolution of Corporate Social Responsibility: A Literature Review. In: **6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management**. 2012. p. 1089-1096.
- QUELHAS, O. L. G.; VIERA NETO, Júlio. Para começar. In: MARQUES, Vânia de Loudes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012. P. 61-93.
- PRESTON, Lee E. Corporation and society: The search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 434-453, 1975.
- RAIBORN, Cecily A.; PAYNE, Dinah M.; Sustainable development: the ethics support the economics. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 2, p. 157-168, 2001.

REEVES, Catherine Holley. **Using Public Relations For Corporate Social Responsibility: Pr Professionals' complementary Role In Successful Csr Programs**. Master of Arts, University of Georgia, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIVAS, Darlene. **Missionary Capitalist: Nelson Rockefeller in Venezuela**. Univ of North Carolina Press, 2002.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: A three-domain approach. **Business ethics quarterly**, v. 13, n. 04, p. 503-530, 2003.

SEIM, David L. **Rockefeller philanthropy and modern social science**. Routledge, 2015.

SHAPIRO, Debra L.; LEWICKI, Roy J.; DEVINE, Paul. When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change?: A relational perspective. **Research on negotiation in organizations**, v. 5, p. 155-184, 1995.

SING, Jason. Regulating mining resource investments towards sustainable development: the case of Papua New Guinea. **The Extractive Industries and Society**, Vol. 2, Ed. 1: 124-131, 2014.

SOUZA, Bárbara de Marcelhas et al. **Relações entre dimensões culturais de Hofstede e o desenvolvimento de Product Service Systems**. 2014. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; e, TEIXEIRA, Márcia Cristina. **Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional -Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Ano 1. Vol. 8. pp. 107- 143. Setembro de 2016. ISSN.2448-0959

SROUR, R. H. **Formas de gestão: o desafio da mudança**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 34. n. 4, p. 31-45. jul/ago, 1994.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Elsevier Brasil, 2012.

TELES, Elisângela Elisabete. **A relação entre comprometimento organizacional e resistência à mudança: estudo de caso em organizações de diferentes portes**. 2015. Tese de Doutorado.

THOMPSON, J. B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa* (2a ed., Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PURCS, Trad.). Rio de Janeiro: Vozes. (Obra original publicada em 1990)

THOMSOM, Ian, BOUTILIER, Robert G. Social license to operate. IN DARLING, Peter (Ed.). **SME Mining Engineering Handbook** (pp. 1779-1796). Littleton: Society for Mining, Metallurgy and Exploration, 2011.

TREINTA, Fernanda Tavares; FARIAS FILHO, José Rodrigues; SANT'ANNA, Annibal Parracho; RABELO, Lúcia Mathias. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, Vol.24, Ed.3: 508-520. São Paulo, 2014.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; GARCIA, Manuel E. Fundamentos de economia. **São Paulo: Saraiva**, v. 2, 1998.

VENAIK, Sunil; BREWER, Paul. Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. **International Marketing Review**, v. 30, n. 5, p. 469-482, 2013.

VERMA, Vijay. The human aspects of project management-managing the project team, volume three.

VIANNA, Hermancia Rocha. Diálogo social entre empresas e comunidades locais: limites e oportunidades. **[dissertação do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense - UFF]**. Niterói, 2013.

VINCENZI, *Silvana Ligia*; DE SOUZA, *Rosely Antunes*; DE ANDRADE, *Dalton Francisco*. *Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional*. 2010.

WALDMAN, David A. et al. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 823-837, 2006.

WACHENFELD, Margaret; ANGULO, Luis F.; KEMP, Deanna. **Promoting Human Rights, Ensuring Social Inclusion and Avoiding Conflict in the Extractive Sector**. Dialogue on the Extractive Sector and Sustainable Development – Enhancing Public-Private-Community Cooperation in the context of the Post-2015 Agenda. Paper presented to the United Nations Development Programme and Government of Brazil. Brasília, 2014.

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WINDSOR, Duane. Corporate social responsibility: Three key approaches. **Journal of management studies**, v. 43, n. 1, p. 93-114, 2006.

WOOD, Thomaz Jr. (Coordenador). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of management review**, p. 691-718, 1991.

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5W2H 125, 127, 129, 130, 131

A

Acionista 65, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 195, 207

Administração 2, 9, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 76, 78, 112, 115, 116, 123, 125, 128, 132, 147, 168, 169, 177, 179, 188, 189, 190, 199, 200, 202, 213, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 233, 235, 239, 242, 243, 244, 252, 255, 256, 269, 284

Agricultura 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 272

Agronegócio 79, 80, 170, 255, 256

Alimentos 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268

Almoxarifado 125, 127, 128, 129, 131, 164

Armazenamento 126, 127, 128, 188, 271

Auditoria 51, 52, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 170

B

Brasil 9, 15, 18, 21, 23, 26, 32, 35, 60, 63, 65, 66, 76, 77, 78, 80, 82, 91, 94, 96, 105, 106, 107, 108, 114, 121, 123, 124, 136, 147, 149, 150, 151, 156, 157, 179, 180, 181, 182, 187, 191, 200, 215, 216, 220, 230, 244, 249, 255, 256, 257, 268, 269, 272

C

Cadeia de suprimentos 158, 159, 160, 161, 162, 165, 169, 172, 173, 188, 258

Capitalização 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

Carnaval 179, 180, 181, 183, 187, 188, 189

Centro de distribuição 171, 172, 176

China 80, 93, 94, 95, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 156, 243, 265, 266, 283

Clientes 49, 126, 137, 145, 159, 160, 161, 168, 171, 172, 173, 174, 177, 196, 226, 249, 252, 253

Commodities 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 282

Compras 9, 4, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 152, 153, 155, 164, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 252

Consensualidade 17, 18, 19, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 62

Contabilidade 4, 65, 66, 67, 68, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 116, 117, 124, 189, 256, 257

Controle 2, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 96, 98, 113, 114, 115, 116, 117, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 148, 154, 160, 162, 183, 193, 195, 198, 226, 227, 234, 252, 260, 263, 264, 268

Cultura 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 48, 58, 59, 179, 181, 182, 188, 189, 201, 203, 206, 215, 216, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 273, 274

Custos 4, 8, 22, 49, 59, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 114, 126, 129, 130, 131, 159, 162, 183, 184, 230, 240, 259, 268

D

Desdobramento 1, 3, 8, 9, 10, 37, 233

Desenvolvimento 2, 23, 25, 40, 60, 71, 72, 81, 95, 97, 98, 101, 105, 107, 117, 122, 136, 137, 138, 145, 146, 149, 157, 181, 186, 189, 192, 195, 196, 198, 202, 206, 207, 211, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 237, 240, 247, 248, 249, 250, 254, 255, 256, 257, 260, 269, 272, 273, 282, 283, 284

Desperdício 10, 14, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 142, 143, 145, 146, 180, 181

Direito 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 68, 116, 268

E

Economia 18, 22, 49, 60, 76, 94, 116, 126, 129, 150, 168, 181, 193, 196, 197, 206, 221, 224, 250, 258, 284

Educação Financeira 148, 149, 150, 154, 155, 156, 157

Empresa 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 93, 95, 96, 99, 100, 102, 106, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 137, 138, 147, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 174, 176, 183, 192, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 219, 226, 233, 236, 237, 239, 242, 246, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 275

Escolas de Samba 179, 180, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 190

Estratégia 1, 3, 4, 6, 7, 10, 14, 20, 94, 101, 105, 106, 113, 117, 138, 146, 149, 150, 157, 195, 196, 207, 208, 223, 230, 232, 235, 254, 283, 284

F

Fantasia 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187

Fazendas 258, 260, 262, 263, 264, 265, 268, 269

Ferramenta 8, 9, 10, 12, 59, 112, 115, 117, 118, 124, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 141, 145, 146, 150, 170, 201, 212, 214, 221, 250, 258

G

Gestão 9, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 101, 113, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 132, 158, 159, 160, 161, 169, 170, 172, 173, 177, 179, 180, 181, 183, 185, 187, 188, 189, 190, 197, 201, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 224, 233, 235, 237, 241, 244, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 271, 272, 281, 282, 284

Gestores 7, 10, 12, 19, 35, 57, 76, 112, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 131, 202, 213, 233, 239, 251, 253

Governança Corporativa 113, 250, 251, 252, 254

I

Indicadores 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 118, 158, 159, 161, 162, 163, 166, 168, 169, 170, 177, 188, 246, 252, 254, 271, 275

K

KPI 159, 161, 169, 170

L

Logística 4, 128, 160, 162, 169, 173, 177, 178, 187, 188, 189, 190, 258, 259, 265

M

Marketing 105, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 145, 146, 147, 201, 207, 208, 218, 221, 253, 256

Melhoria Contínua 1, 2, 3, 6, 14, 131, 159

Mercado 2, 53, 65, 75, 81, 82, 83, 88, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 113, 114, 115, 117, 128, 135, 136, 137, 138, 147, 158, 163, 181, 183, 184, 186, 187, 188, 192, 196, 204, 208, 211, 212, 227, 233, 239, 247, 248, 249, 251, 255, 257, 260, 261, 263, 268, 275, 282

Métricas 7, 8, 9, 76, 229

Modelo 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 40, 59, 60, 63, 67, 68, 72, 73, 83, 84, 86, 96, 114, 163, 188, 197, 218, 229, 248, 249, 255, 262, 266, 268, 269

Montadora 93, 94, 98, 103, 105, 106

N

Neuromarketing 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 146, 147

O

Organização 2, 9, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 24, 30, 34, 63, 98, 113, 115, 116, 128, 131, 138, 149, 157, 160, 161, 162, 172, 180, 182, 183, 184, 185, 188, 194, 204, 209, 218, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 256, 260

P

Pedidos 35, 129, 164, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 184

Pegada Hídrica 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 281, 282

Percepção 9, 14, 98, 112, 114, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 212, 214, 233, 237, 238, 239

Planejamento 22, 112, 116, 126, 128, 129, 130, 133, 148, 152, 156, 158, 159, 168, 170, 172, 180, 183, 186, 188, 254, 257, 259, 260, 264

Preços 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 161, 183, 268

Q

Qualidade 2, 4, 7, 8, 14, 16, 22, 23, 28, 44, 114, 130, 138, 158, 159, 164, 165, 174, 180, 183, 184, 186, 205, 227, 247, 250, 251, 252, 253, 264, 268, 278

R

Responsabilidade Social 9, 159, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 219, 222, 223, 224, 226, 228, 229, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 247, 252, 255, 256

Restaurante 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132

S

Storytelling 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147

Sustentabilidade 159, 161, 202, 206, 211, 216, 223, 228, 229, 234, 235, 240, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 267, 268, 271

V

Varejo 93, 101, 102, 103, 171, 172

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021