

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

SÉRGIO LUIZ DA SILVA

MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE SOCIAL ORIENTADA
PELOS *STAKEHOLDERS*

FLORIANÓPOLIS

2006

SÉRGIO LUIZ DA SILVA

**MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE SOCIAL ORIENTADA
PELOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2006

Sérgio Luiz da Silva

**MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE SOCIAL
ORIENTADA PELOS *STAKEHOLDERS***

Esta Tese foi julgada e aprovada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 07 de agosto de 2006

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.

Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Orientador

Prof. Neri dos Santos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Lucila M. de Souza Campos, Dra.
Universidade do Vale do Itajaí

Prof^a. Zuleika Maria Patrício, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Roberto A. Martins, Dr.
Universidade Federal de São Carlos

Para Dilma e Zedny,

in memoriam.

Agradecimentos

O ato criador exige mais do que se pode despende. Ele costuma instalar-se numa tensão crescente – desde o início, quando se esboçam os primeiros passos – e segue até os instantes derradeiros da apresentação do objeto criado aos interessados. E vai além, pois a certeza que resta é de ter nas mãos algo que teima em não ser finito, mas semente. Esta semente possui um caráter ímpar: ela é a soma de esforços pessoais, da atenção e dos diálogos com outras pessoas; são as diversas formas de apoio que surgem ao longo do tempo. Essas situações levam a dedicar um espaço neste trabalho para registrar agradecimentos para algumas pessoas especiais e que, de alguma forma, ajudaram a compô-lo. Sou especialmente grato:

- a Joana Bento, por todo o esforço, dedicação e paciência no auxílio para a organização da base de dados;
- aos colegas da Celesc, especialmente ao Angelo Scussiatto, pelo apoio e pelos incentivos;
- a Andréia, Luciane, Mariana, Josiane e Janaína, pela colaboração sistemática no Laboratório de Empreendedorismo do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;
- à Professora Lucila, pela participação nas bancas de qualificação e de defesa de tese, por suas sugestões e seu apoio;
- à Professora Zuleika, pela participação nas bancas de qualificação e de defesa de tese, pela preciosa atenção e disponibilidade, por suas sugestões e generosidade;
- ao Professor Roberto Martins, pela participação na banca de defesa de tese, por suas sugestões e colaborações;
- ao Professor Álvaro Lezana, mais que orientador, um parceiro da caminhada.

Por fim, minha infinita gratidão à Ivana Chodren, pelo companheirismo, por todo o incentivo e ajuda ao longo da jornada de desenvolvimento da tese.

“Tendemos a nos orgulhar do que talvez devesse nos envergonhar: de viver numa época ‘pós-ideológica’ ou ‘pós-utópica’, de não nos preocuparmos com uma visão coerente de boa sociedade e de ter trocado a preocupação com o bem público pela liberdade de buscar satisfação pessoal. E no entanto, se pararmos para pensar por que essa busca de felicidade o mais das vezes não consegue produzir os resultados que esperamos e por que o sabor amargo da insegurança torna a bênção menos doce do que nos disseram que seria, não iremos longe sem trazer de volta do exílio idéias como a do bem público, da boa sociedade, da igualdade, da justiça e assim por diante – idéias que não fazem sentido senão cultivadas na companhia de outros.”

(Zygmunt Bauman, p.16, 2000)

Resumo

SILVA, Sérgio Luiz da. **Modelo de Gestão da Performance Social Orientada pelos Stakeholders**. 2006. 252 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objeto de estudo desta tese é a performance social das organizações. Parte-se do pressuposto que a medição e avaliação da performance requerem abordagens que capturem os efeitos resultantes das diferentes formas de relacionamentos e interações entre organizações e entidades do macroambiente. Tem-se como objetivo geral elaborar e avaliar um modelo de gestão da performance social sob a orientação dos *stakeholders*. Estudam-se os aspectos que definem e explicam as influências que os *stakeholders* exercem nas organizações a partir dos seus interesses e expectativas. A discussão é orientada por uma perspectiva normativa em que a performance é descrita como um compromisso moral das organizações e um construto social. A investigação foi desenvolvida com abordagem qualitativa, mediante um estudo de caso. Os dados utilizados resultam de levantamento documental e entrevistas individuais com *stakeholders* da empresa estudada. A análise de dados foi realizada com o uso de mapas cognitivos. A concepção do modelo de gestão apóia-se no referencial teórico nos dados documentais, resultando em quatro categorias explicativas: potencialidade-realidade das ações e proximidade-distância dos *stakeholders*. Os resultados da pesquisa, com a aplicação do modelo, mostram os direcionadores da performance social e como uma organização está sujeita ao comando de fora, quer pelos processos interativos com seus *stakeholders*, quer pelas interações entre os próprios *stakeholders*. Além da apresentação do modelo de gestão para a performance social, esta tese contribui para a validação empírica do conceito de *stakeholder*, para uma aproximação da Teoria dos *Stakeholders* com a Teoria Social; para o estabelecimento de procedimentos na análise de *stakeholders*, dentre outras.

Palavras-chave: Performance Social. Modelo de Gestão. *Stakeholders*. Comando de Fora. Potencialidade-Realidade. Proximidade-Distância.

Abstract

SILVA, Sérgio Luiz da. **Modelo de Gestão da Performance Social Orientada pelos Stakeholders**. 2006. 252 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The main subject of this thesis is organizations' social performance. It is assumed that performance measurement and evaluation require approaches that capture the effects resulting from different relationships and interactions between organizations and entities of the macroenvironment. The main purpose is to develop and evaluate a social performance management model under stakeholders' orientation. The aspects that define and explain the influences that stakeholders exert over organizations is studied, from their interests and expectations point of view. The discussion is oriented by a normative perspective where performance is described as organizations' moral commitment and a social construct. The investigation was developed with a qualitative approach through a case study. The data result from documental research and individual interviews with stakeholders from the company studied. Data analysis was performed using cognitive maps. The management model conception is based on theoretical references and documental data, and resulted in four interpretation categories: actions potentiality-reality and stakeholders proximity-distance. Results of this research, with the application of the model, show the drivers of social performance, and how an organization is subjected to outside command, whether by interactive processes with their stakeholders, or by interactions among stakeholders themselves. Besides the development of a management model for social performance, this thesis contributes to an empirical validation of the stakeholders' concept, to an approximation of the Stakeholder Theory to the Social Theory; to the establishment of stakeholders' analysis procedures, among others.

Key-words: Social Performance. Management Model. Stakeholders. Outside Command. Potentiality-Reality. Proximity-Distance.

Lista de Figuras

Figura 1 – A performance global das organizações e componentes.....	24
Figura 2 – A estrutura da tese.....	36
Figura 3 – Macroambiente e divisões	38
Figura 4 – Deslocamento do social para socialidade.....	45
Figura 5 – A visão dos <i>stakeholders</i> da organização	49
Figura 6 – <i>Stakeholders</i> e categorias	50
Figura 7 – Tipologia dos <i>stakeholders</i>	54
Figura 8 – A organização como sistema de produção.....	56
Figura 9 – Controle de gestão e operação.....	57
Figura 10 – A performance organizacional e categorias	61
Figura 11 – A performance social e temas subjacentes	67
Figura 12 – Representatividade dos <i>stakeholders</i> entrevistados	82
Figura 13 – <i>Corpus</i> para estudo.....	83
Figura 14 – Esquema de pesquisa.	85
Figura 15 – Modelo de análise	88
Figura 16 – A performance social como elemento dialógico	100
Figura 17 – A performance organizacional e seus efeitos.....	102
Figura 18 – Modelo de gestão da performance social.....	111
Figura 19 – Detalhamento do modelo para gestão da performance social – Potencialidade/Realidade	113
Figura 20 – Detalhamento do modelo para gestão da performance social – Proximidade/Distância 114	
Figura 21 – Etapas da aplicação do Modelo de Gestão da Performance Social	121
Figura 22 – Conhecimento dos temas a partir dos textos escritos	123
Figura 23 – Modelo para interpretação dos mapas cognitivos	124
Figura 24 – Interação direta entre Celesc e <i>stakeholder</i>	127
Figura 25 – Interação entre Celesc e <i>stakeholders</i> (Situação 1).....	129
Figura 26 – Interação entre Celesc e <i>stakeholders</i> (Situação 2).....	129
Figura 27 – Interação entre Celesc e <i>stakeholders</i> (Situação 3).....	130
Figura 28 – Interação indireta entre Celesc e <i>stakeholders</i>	132
Figura 29 – Interação entre Celesc, Bolsa de Valores e outros <i>stakeholders</i> (Situação 1)	133
Figura 30 – Interação entre Celesc, Bolsa de Valores e outros <i>stakeholders</i> (Situação 2)	134
Figura 31 – Caráter da interação entre Celesc e Bolsa de Valores.....	134
Figura 32 – Interação forçada entre Celesc e <i>stakeholders</i>	136
Figura 33 – Interação entre Celesc e Ministério Público (Situação 1).....	136
Figura 34 – Interação entre Celesc e Ministério Público (Situação 2).....	137

Figura 35 – Interação mediada entre Celesc e <i>stakeholder</i>	138
Figura 36 – Interação entre Celesc e Agente Regulador (Situação 1)	139
Figura 37 – Interação entre Celesc e Agente Regulador (Situação 2)	140
Figura 38 – Interação entre Celesc e Agente Regulador (Situação 3)	141
Figura 39 – Interação por demanda conjunta entre Celesc e <i>stakeholders</i>	142
Figura 40 – Interação entre Celesc e coalizão de <i>stakeholders</i> (Situação1)	143
Figura 41 – Interações entre Celesc e Conselho de Administração.....	146
Figura 42 – Interações entre Celesc e Eletrosul.....	147
Figura 43 – Interações entre Celesc e Agência Reguladora	148
Figura 44 – Aspectos das interações entre Celesc e Agência Reguladora.....	149
Figura 45 – Interações entre Celesc e BOVESPA.....	150
Figura 46 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato1)	151
Figura 47 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato 2)	152
Figura 48 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato 3)	152
Figura 49 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato 4)	153
Figura 50 – Conseqüências das interações entre Celesc e Eletrobrás (Extrato 1).....	154
Figura 51 – Conseqüências das interações entre Celesc e Eletrobrás (Extrato 2).....	155
Figura 52 – Conseqüências das interações entre Celesc e Eletrobrás (Extrato 3).....	156
Figura 53 – Conseqüências das interações entre Celesc e Parceiros de Negócios (Extrato 1)	157
Figura 54 – Conseqüências das interações entre Celesc e Parceiros de Negócios (Extrato 2)	158
Figura 55 – Conseqüências das interações entre Celesc e Parceiros de Negócios (Extrato 3)	159
Figura 56 – Conseqüências das interações entre Celesc e MPE (Extrato 1).....	160
Figura 57 – Conseqüências da interação entre Celesc e MPE (Extrato 2)	161
Figura 58 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 1).....	163
Figura 59 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 2).....	164
Figura 60 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 3).....	164
Figura 61 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 4).....	165
Figura 62 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 5).....	166
Figura 63 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 6).....	167
Figura 64 – Conseqüências das interações entre Celesc e FATMA (Extrato 1)	168
Figura 65 – Conseqüências das interações entre Celesc e FATMA (Extrato 2)	169
Figura 66 – Conseqüências das interações entre Celesc e FATMA (Extrato 3)	170
Figura 67 – Conseqüências das interações entre Celesc e TCE (Extrato 1)	171
Figura 68 – Conseqüências das interações entre Celesc e TCE (Extrato 2)	172
Figura 69 – Conseqüências das interações entre Celesc e ALESC (Extrato 1).....	174
Figura 70 – Conseqüências das interações entre Celesc e ALESC (Extrato 2).....	174
Figura 71 – Conseqüências das interações entre Celesc e CME (Extrato 1)	176
Figura 72 – Conseqüências das interações entre Celesc e CME (Extrato 2)	177

Lista de Quadros

Quadro 1 - Teoria dos <i>Stakeholders</i> – abordagens	51
Quadro 2 - <i>Stakeholding</i> – abordagens	53
Quadro 3 – As quatro dimensões do processo de pesquisa	74
Quadro 4 – Conceitos utilizados no modelo de análise	89
Quadro 5 – Noções primárias das dimensões da performance social	90
Quadro 6 – Estratégias de interação – Freeman e Bauman	106

Lista de Apêndices

Apêndice A - Mapa de *Stakeholders*

Apêndice B - Formulário de Pesquisa

Apêndice C - Lista de *Stakeholders* Entrevistados

Apêndice D - Exemplo de Mapa Cognitivo – Entrevista

Apêndice E - Mapa de Interesses e Expectativas dos *Stakeholders*

Apêndice F - Mapa Geral de Performance

Apêndice G - Medidas de Performance – Potencialidade

Apêndice H - Medidas de Performance – Realidade

Apêndice I - Medidas de Performance – Proximidade

Apêndice J - Medidas de Performance – Distância

Apêndice L - Matriz de Interações e Medidas de Performance

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

AA (AccountAbility) – *Institute for Social and Ethical AccountAbility*

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica

ALESC – Assembléia Legislativa de Santa Catarina

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

APC – Associação de Profissionais da Celesc

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BSC - *Balanced Scorecard*

CA – Conselho de Administração

CC – Conselho de Consumidores

CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina

CELOS – Fundação Celesc de Seguridade Social

CD – Câmara dos Deputados

CF – Conselho Fiscal

CME - Comissão de Energia da Câmara Federal

CPC – Centro de Promotoria da Coletividade

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

ELETROBRÁS – Centrais Elétricas Brasileiras S. A

FATMA – Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina

FIESC – Federação da Indústria de Santa Catarina

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

INTERCEL – Intersindical dos Eletricitários

ISO – *International Organization for Standardisation*

MME - Ministério de Minas e Energia

MPE – Ministério Público do Estado

ONG – Organização Não Governamental

PNG – Parceiros de Negócios

PR – Presidência

PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

PROCON – Programa Estadual de Proteção e Orientação ao Consumidor

PS – Performance Social

PT – Performance Técnica

RSO - Responsabilidade Social das Organizações

SMP – Sistema de Medição de Performance

SNSP – *Stakeholder* Não-Social Primário

SNSS – *Stakeholder* Não-Social Secundário

SSP – *Stakeholder* Social Primário

SSS – *Stakeholder* Social Secundário

TCE – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UO – Unidade Operativa

® – Marca Registrada

Sumário

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS	26
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	26
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	26
1.3	IMPORTÂNCIA DA PESQUISA E SUAS CONTRIBUIÇÕES.....	27
1.4	ORIGINALIDADE E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	31
1.5	ESTRUTURA DA TESE	35
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	38
2.1	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES	38
2.2	OS <i>STAKEHOLDERS</i> E SEUS PAPÉIS	42
2.3	A SOCIEDADE DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	48
2.4	AS ABORDAGENS DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	51
2.5	A PERFORMANCE E SUAS DIMENSÕES	55
2.6	CATEGORIAS DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL.....	59
2.7	PERFORMANCE PARA QUEM?	61
2.8	ENFATIZANDO A PERFORMANCE SOCIAL.....	65
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	73
3.1	AS FASES EXPLORATÓRIA E PREPARATÓRIA DA PESQUISA	73
3.1.1	<i>O tipo de pesquisa</i>	73
3.1.2	<i>A natureza da pesquisa</i>	76
3.1.3	<i>A seleção da unidade de pesquisa e objetos de pesquisa</i>	78
3.2	A FASE DESCRITIVA DA PESQUISA.....	84
3.2.1	<i>O esquema de pesquisa</i>	84
3.2.2	<i>A construção do modelo de análise</i>	86
3.2.3	<i>A coleta de dados</i>	90
3.2.4	<i>A análise de dados</i>	91
4	MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE SOCIAL.....	97
4.1	A ABORDAGEM PROPOSTA E SUAS BASES	97
4.2	A ARTICULAÇÃO DAS CATEGORIAS PROPOSTAS	103
4.3	O MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE SOCIAL.....	110
4.4	AS IMPLICAÇÕES DO MODELO PROPOSTO	116
5	APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO	119

5.1	ASPECTOS GERAIS DA APLICAÇÃO DO MODELO	119
5.2	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA APLICAÇÃO DO MODELO	120
5.3	OS RESULTADOS OBTIDOS	125
5.3.1	<i>Descrição das situações estudadas</i>	126
5.3.2	<i>Interpretação e elucidação das categorias estudadas</i>	144
5.4	AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE SOCIAL E DAS CATEGORIAS ESTUDADAS..	180
5.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO ELABORADO	187
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	191
6.1	ASPECTOS GERAIS SOBRE A INVESTIGAÇÃO	191
6.2	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	193
6.3	OS CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO	194
6.4	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	197
7	REFERÊNCIAS	200
	APÊNDICES.....	224
	Apêndice A – Mapa de <i>Stakeholders</i>	225
	Apêndice B – Formulário de Pesquisa	227
	Apêndice C – Lista de <i>Stakeholders</i> Entrevistados	229
	Apêndice D – Exemplo de Mapa Cognitivo – Entrevista.....	231
	Apêndice E – Mapa de Interesses e Expectativas dos <i>Stakeholders</i>	233
	Apêndice F – Mapa Geral de Performance.....	235
	Apêndice G – Medidas de Performance – Potencialidade.....	237
	Apêndice H - Medidas de Performance – Realidade	239
	Apêndice I – Medidas de Performance – Proximidade	241
	Apêndice J – Medidas de Performance – Distância	243
	Apêndice L – Matriz de Interações e Direcionadores de Performance (Partes 1; 2; 3; 4; 5; 6 e 7)	245

1 Introdução

Esta tese resulta de algumas preocupações que surgiram ao longo do curso de mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Durante o período, o envolvimento com questões acadêmicas e com o ambiente profissional revelavam algumas situações cuja congruência era notável assim como o oposto.

De um lado, havia o sistemático debate acerca de temas envolvendo a gestão das organizações, dentro de perspectivas que só a academia pode proporcionar. Do outro lado, observava-se na organização profissional uma carência flagrante de novas competências para enfrentar as vicissitudes do ambiente de atuação, no qual transformações profundas traziam exigências cada vez mais rigorosas.

A riqueza dessas duas situações revelava-se maior em função de o ambiente acadêmico proporcionar um espaço para debates e o estudo de possibilidades de ação. Tudo isso facilitado pelo fato de o curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção contar com alunos de diferentes formações acadêmicas, além das experiências ímpares do conjunto de professores.

As particularidades dos “dois mundos”, em princípio, pareciam distantes, todavia percebia-se que novas pesquisas poderiam criar uma espécie de amálgama que viesse a proporcionar a devida ligação entre os ambientes. A expectativa era proporcionar, talvez, soluções ou novas condições para ações.

A possibilidade de levar adiante um novo empreendimento, encerrado o curso de mestrado, tornou-se um desafio. O foco se tornaria mais preciso com a idéia básica de investigar não somente aspectos do modo de agir das organizações, mas da possibilidade de observá-las de fora para dentro. Uma situação aparentemente simples quando o observador não “vive” a organização.

Após as incursões iniciais, caminhou-se no sentido de investigar o sentido dado às ações e operações das organizações pelo conjunto de atores que nelas possuem interesses ou delas sofrem algum tipo de influência – os *stakeholders*. Com essa proposição, iniciou-se uma busca de referências sobre as matérias pertinentes.

As preocupações iniciais apontaram para algumas evidências, dentre estas a pouca investigação no que se refere às formas de relacionamento e interações entre organizações e *stakeholders*. A partir daí, as possibilidades de explorar alguns assuntos começaram a se expandir. Aqueles que, de certa forma, pareceram promissores e que se mostravam passíveis de aprofundamento relacionavam-se à performance e *stakeholding*. As teorias existentes indicavam a existência de lacunas que mereciam contribuições. Tais idéias também iam ao encontro de carências da organização em que este autor desempenhava as atividades profissionais.

Considerou-se como base o instigante trabalho de Freeman (1984) e suas próprias sugestões de campos de investigação. O referido autor propôs, no seu trabalho, novos questionamentos ou campos para verificação. Indicou ainda a necessidade de estabelecer relações entre suas proposições (*Gestão dos Stakeholders*) e outras disciplinas e concepções teóricas. A associação da Teoria dos *Stakeholders* com a performance das organizações foi imediata, uma vez que sugeriam temas que poderiam proporcionar melhor entendimento das ações organizacionais e seus efeitos.

Além disso, havia a constatação da emergência de temas correlacionados, como, Responsabilidade Social Empresarial, Ética nos Negócios, *Gestão dos Stakeholders* e Sustentabilidade, sobre os quais as pesquisas também indicavam *gaps* de ordem conceitual e operacional. Tais assuntos, relativamente difundidos, também possuíam quadros referenciais abertos a novas investigações, sobretudo em bases empíricas.

A concepção do trabalho surgiu, assim, da possibilidade de averiguar aspectos da performance organizacional e a relação com os interesses e expectativas dos

diversos agentes do macroambiente.

Também contribuiu para os rumos deste trabalho a sua aprovação como Projeto de Pesquisa e Desenvolvimento do Setor Elétrico Brasileiro, por intermédio de Programa estabelecido pela empresa estudada. Além de ratificar a pertinência da proposição de investigação, obteve-se uma espécie de financiamento para desenvolvimento de algumas atividades associadas.

A proposição do trabalho, dessa forma, pode ser entendida com a descrição exposta nos tópicos que seguem.

1.1 *Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa*

As discussões sobre performance organizacional transformaram-se em assunto freqüente na agenda de pesquisadores e de organizações – em especial daquelas voltadas para operações comerciais e industriais. Podem ser citados inúmeros fatores que motivaram tal preocupação. Mais comumente, justifica-se pelas concepções de instabilidade dos ambientes de negócios, das imposições que a concorrência estabelece, das exigências de clientes e, em especial, por aspectos concorrenciais em escala global.

Embora a argumentação acima citada seja considerada usual, por vezes simplificadora, isso não retira sua legitimidade. Saliencia-se, porém, que o conjunto de motivos empregados perde força na medida em que as pesquisas na área de gestão se restringem à busca por soluções para os problemas que surgem daquelas situações. Considerando apenas os fatores relacionados às formas de desenvolvimento dos negócios, há o risco de se menosprezar a dinâmica social, em que as organizações desempenham papel crítico. Entende-se que gestão das organizações enquadra-se como um dos campos das atividades humanas que se amoldam às configurações dos ambientes, não o oposto.

As formas de atuação das organizações requerem cuidados diferentes daqueles que estão associados aos campos financeiros e tecnológicos. Além de fornecedores, proprietários e consumidores, outros grupos também possuem interesses no que elas produzem. A performance das organizações, portanto, não está limitada àqueles parâmetros que refletem os campos citados.

Um sistema de medição de performance (SMP) estruturado para avaliar as perspectivas operacionais de uma organização, destarte, constitui-se em “instrumento” a partir do qual é possível empreenderem-se ações diversas em termos gerenciais. Proporciona o atendimento de demandas específicas, como, por exemplo, fornecer informações acerca da qualidade de produtos; finanças; estrutura de custos. Trata-se de um enfoque simplificador de gestão da performance – busca da performance técnica. Em tal situação, prevalecem os elementos técnicos dos sistemas e suas utilidades.

Quando o enfoque é exclusivamente a performance técnica, caracteriza-se o viés instrumental presente nas elaborações de vários autores. Dessa forma, passam a ser propagados métodos e recursos específicos que permitem o controle de gestão, no nível organizacional, ou, o controle de operações, quando se trata de tarefas específicas. Como exemplos dessa visão instrumental, podem ser citadas as obras de Anthony e Govindarajan (1998); Merchant (1997), Kaplan e Norton (1997 e 2000).

Os objetivos finais de suas proposições centram-se, primordialmente, nos resultados financeiros das organizações. Em especial no *Balanced Scorecard* (BSC), o modelo que tem “dominado” as discussões sobre medição de performance (MEYER, 2002), segue-se a tendência de incorporar indicadores não-financeiros aos considerados tradicionais. Justifica-se que apenas informações sobre finanças não capacitam os gestores para tomadas de decisões cujas repercussões alcançam outras dimensões da performance global.

Continuando com o BSC, como salientam seus autores, o *framework* destina-se a

“gerenciar estratégias”, e a aplicabilidade revela-se como um “sistema de controle”, embora incorpore outras perspectivas (finanças, processos internos, cliente, aprendizado e crescimento). “O *balanced scorecard* deve preservar a ênfase nos resultados financeiros. Em última análise, as relações causais de todas as medidas constantes no *scorecard* devem ser associadas aos objetivos financeiros” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.35).

Mais recentemente, passou-se a falar em um modelo de *scorecard* de terceira geração (LAWRIE e COBBOLD, 2004), que passa a incluir *stakeholders* externos às organizações dentro das quatro perspectivas orientadoras. Embora seja uma forma de reconhecer as influências desses atores, não significa transformar o BSC em *framework* diferente dos intentos originais de seus principais divulgadores.

A propósito, Meyer (2002) levanta uma questão essencial que ajuda a ilustrar a polêmica acerca da medição da performance: é possível medir apuradamente a performance de qualquer tipo de organização? A resposta: não há certeza alguma. Ao enfatizar o uso de métodos como o BSC, Meyer (2002) lembra que Kaplan e Norton (1997) reconhecem que o *scorecard* possui limitações, relutando em recomendá-lo para avaliar e recompensar performance.

Dessa abordagem inicial, surgem outros questionamentos: o que é a performance organizacional, afinal? Ainda: performance para quem? Pode-se utilizar uma mesma concepção de performance, por exemplo, para uma empresa geradora de energia elétrica e para uma unidade hospitalar? As respostas continuam insatisfatórias. Meyer (2002) observa que a medição vem se tornando um tema desafiador em parte pelo hiato entre o que se deseja medir e o que pode ser medido.

Como tratar a questão da performance quando o foco se desloca da execução de tarefas e atividades e se direciona para os impactos das ações organizacionais em diversos âmbitos (diferentes da produção e do consumo de produtos)? As dúvidas maiores surgem quando se efetua um aprofundamento nas intrincadas operações de

negócios ou de desenvolvimento das ações e suas relações com outros agentes e entidades que “estão dentro e em volta” das organizações (MINTZBERG, 1983).

Cullen (1999) alude à medição da performance como “uma atividade altamente política, e deve ser vista como tal, nos níveis macro e micro”. Deve estar vinculada com “expectativas sociais e políticas”, as necessidades dos *stakeholders*¹. Outra conclusão é que a natureza da medição de performance é multidimensional: requer observação de critérios diversos, a partir do inter-relacionamento das organizações com as entidades dos ambientes que as cercam.

A medição da performance como “atividade política” implica considerar ou reconhecer o caráter dialógico contido na prática. Como sugere Bauman (1999b), com diálogo é possível estabelecer “pontes firmes e permanentes” para traduzir causas comuns. O caráter multidimensional, por sua vez, reforça a importância de um componente social na performance das organizações em função da presença de outros interessados nas ações delas.

As proposições dos autores citados neste prólogo (Anthony e Govindarajan, Merchant, Kaplan e Norton) não estão incorretas sob o ponto de vista da performance técnica. Elas se mostram inadequadas quando se percebe que “economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável” (CASTELLS, 2001, p.22). Também não se sustentam quando o mundo não se mostra controlável (como a idéia fordista de fábrica). Como assevera Bauman (2001, p.71), “podemos dizer que o rumo dos eventos no mundo do capitalismo provou ser o exato oposto do que Max Weber previa quando escolheu a burocracia como protótipo de sociedade por vir e a retratou como forma por excelência da ação racional”.

Mais profundamente, os contextos culturais em que as organizações estão inseridas

¹ Para efeitos deste trabalho define-se *Stakeholder* como pessoa, grupo de pessoas e outras entidades com interesses nas ações e operações das organizações, podendo afetar ou ser afetados por elas.

foram e estão sendo transformados por uma série de práticas sociais, não acompanhadas no mesmo ritmo por suas formas de atuação. Essa constatação está caracterizada no manifesto do MIT (1999) e é sustentada por enfoques de Bauman (1997 e 1998a) e Sennet (2006). Parece surgir um abismo entre as demandas sociais, as práticas de negócios e as operações organizacionais. No entanto, as organizações, “como sistemas específicos de meios voltados para execução de objetivos específicos” (CASTELLS, 2001, p. 173), fazem parte da vida das sociedades e precisam ser avaliadas não só por suas trajetórias econômico-financeiras, mas também pelas suas relações com o macroambiente.

Sennet (2006) ilustra esse estágio de separação entre organizações e sociedade com duas alusões concernentes à relação capital e trabalho. Nos dias atuais, o capital “viaja leve” pelo mundo e não mais se fixa ao solo. O trabalho “permanece imobilizado” e incerto. Ao transpor essa análise para outros campos relacionais, envolvendo as organizações, pode-se dizer que diversos componentes dos vários ambientes suportam os efeitos das ações e operações delas, seja na esfera pública ou privada, opere-se com fins lucrativos ou não.

Define-se, assim, como pressuposto inicial deste trabalho: **a medição e avaliação da performance requerem abordagens que capturem as diferentes formas de relacionamentos e interações entre as organizações e as entidades do macroambiente, bem como os efeitos resultantes.**

Depreende-se desse pressuposto que a performance global das organizações pode ser entendida como a soma de duas componentes: a performance técnica e a performance social (figura 1). A primeira está relacionada às dimensões tecnológicas e econômicas resultantes das ações e operações, enquanto a segunda diz respeito às diversas formas de relacionamento e interações com os componentes do macroambiente. Deve-se ressaltar que não há qualquer aspecto de neutralidade numa ou noutra modalidade de performance; ambas exercem mútuas influências.

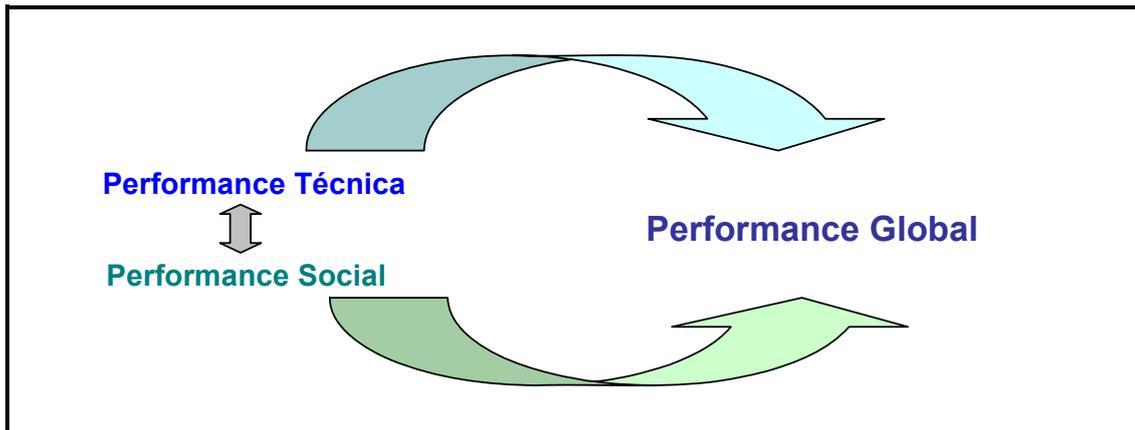


Figura 1 – A performance global das organizações e componentes

Sustenta-se com essas argumentações que a dinâmica de mudanças do macroambiente determina as formas de ação das organizações. Também significa dizer que as organizações estão sujeitas às demandas de outros interessados, diferentemente de proprietários, clientes ou consumidores e acionistas. Outros agentes que possuem interesses nas ações e operações também “constroem” uma parcela da performance global. Em outros termos: as organizações, assim como as pessoas, por serem atores morais, estão sujeitas a um “**comando de fora**” (BAUMAN, 1997, grifo nosso). A performance organizacional, portanto, passa a consistir em uma forma de narrativa da dinâmica dessas relações e interações, e é construída socialmente.

Com base na discussão apresentada e devido à circunstância de que a performance técnica possui mecanismos bastante utilizados e consagrados para medi-la e avaliá-la, o problema de pesquisa pode ser enunciado:

- **Que fatores moldam a performance social das organizações quando considerados os interesses e expectativas dos *stakeholders*?**

Considera-se que os métodos usualmente empregados para a medição e avaliação da performance organizacional são adequados para gerir a componente técnica. A componente social, como parcela vital da performance global, requer melhor

compreensão para sua gestão. Assim, torna-se necessário buscar e identificar informações que possam orientar um modelo de gestão da performance social que considere os relacionamentos e as interações das organizações com o macroambiente.

Tais relacionamentos e interações revelam de antemão que, destacando-se do enfoque técnico que está implícito na execução das atividades, outros fatores influenciam a performance organizacional. Esses elementos são observados nos ambientes social, político, regulatório, econômico e tecnológico, e se manifestam nos valores que as sociedades possuem; nas políticas econômicas adotadas pelas diversas instâncias de governo; nos avanços tecnológicos em diversos níveis; nas culturas e práticas das comunidades.

Significa dizer que a performance social requer bases consistentes, para seu entendimento do ponto de vista analítico, para compreensão da sua estruturação e operacionalização, e suportes teóricos e empíricos, para explicá-la. Necessita, em suma, de fundamentos distintos daqueles que são inerentes à performance técnica.

Propõe-se como perspectiva norteadora da pesquisa a Teoria dos *Stakeholders*, com base especialmente em Freeman (1984); Alkhafaji (1989); Post, Preston e Sachs (2002); Walker e Marr (2001); Svendsen (1998); Wheeler e Sillanpää (1997) e Weiss (2003). De modo a fundamentar as proposições dos autores citados, busca-se na abordagem sociológica de Bauman (1997; 1998a; 1999a; 1999b; 2000; 2001; 2003 e 2004), os subsídios para entendimento da dinâmica das transformações sociais, das questões morais e éticas aplicáveis na gestão. Também derivam dos estudos de Zygmunt Bauman os elementos críticos do “funcionamento” das organizações como estruturas preponderantemente burocráticas (Sennet, 2006) e das formas de relacionamentos entre entidades do macroambiente.

Elabora-se um modelo de gestão da performance social das organizações como fenômeno orientado pelos *stakeholders*. A performance, com esse sentido, passa a

se constituir num compromisso moral das organizações.

1.2 Objetivos

Definem-se os objetivos geral e específicos com o intuito de estabelecer as fronteiras em que a tese irá se situar. Eles permitem circunscrever os resultados pretendidos com o trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é elaborar e avaliar um modelo de gestão da performance social das organizações sob a orientação dos *stakeholders*.

1.2.2 Objetivos Específicos

Dado o objetivo geral, são considerados como objetivos específicos:

- Contextualizar os *stakeholders* das organizações;
- Identificar as situações que moldam os processos de relacionamento e interações entre organizações e *stakeholders*;
- Descrever os processos de relacionamento e interações entre organizações e *stakeholders*;
- Identificar os aspectos da dinâmica de atuação das organizações e dos *stakeholders*;
- Identificar os interesses e expectativas dos *stakeholders* em relação à atuação das organizações;
- Identificar os direcionadores da performance social das organizações;

- Aplicar e avaliar o modelo de gestão da performance social em empresa distribuidora de energia elétrica.

1.3 **Importância da Pesquisa e suas contribuições**

A proposição de um modelo de gestão da performance social sob a orientação dos *stakeholders*, com o encaminhamento proposto neste trabalho, reveste-se de especial importância nos seguintes aspectos:

- **Social:** procura-se tratar a performance das organizações sob uma perspectiva que sugere aos diversos atores envolvidos a atuação de forma dialógica. Isto é, as posições dos atores sociais são observadas não pelo caráter antagônico que caracteriza os ambientes de atuação das organizações, mas pela efetiva possibilidade de ação em que interesses e expectativas dos agentes são postos em consideração. É uma abordagem que pretende vincular organizações e *stakeholders* pelas influências que se exercem mutuamente.
- **Econômico:** discute-se uma proposição de atuação das organizações ancoradas nos efeitos causados pelos interesses e expectativas dos *stakeholders*. As conseqüências possíveis dessa forma de agir refletem-se na performance técnica e global. As implicações podem ser traduzidas nas adequações da forma de execução das atividades e nos efeitos para os atores em geral. As implicações econômicas também advêm das possíveis repercussões da aplicação do modelo, resultando na agregação de valor para as organizações.
- **Científico e acadêmico:** a investigação propõe-se à experimentação e à busca por maiores fundamentações para os temas centrais do trabalho – performance e *stakeholding*. Buscam-se novas concepções que auxiliem o entendimento desses assuntos, em especial para os estudos organizacionais, na medida em que são tratados conjuntamente a partir de um enfoque teórico ainda não explorado.

Nesta pesquisa, procura-se questionar as abordagens que se debruçam essencialmente na performance técnica, assinalando que a performance social é resultante das formas de relacionamento e das interações entre organizações e seus *stakeholders*. Busca-se, portanto, expandir o conceito de *stakeholder* e, ao mesmo tempo, dar ênfase às ações morais que devem permear as interações entre organizações e entidades do macroambiente. Com isso, procura-se proporcionar uma visão mais ampla e um novo sentido para a performance organizacional.

A adoção de uma perspectiva normativa, por sua vez, é feita de forma a destacar não um conjunto de regras, mas as interações a partir de bases morais. Os estudos para o *design* do modelo resultam, assim, de uma releitura e uma re-interpretação de objetos da Teoria dos *Stakeholders* e dos enfoques dados nos estudos sobre performance organizacional. Busca-se na Teoria Social os elementos e as representações para enfatizar como a natureza das relações sociais é construída e como elas podem ser adaptadas para a gestão das organizações.

Com essas justificativas, as organizações são tratadas como estruturas de ação, portanto “socialmente construídas pelas ações individuais” dos seus componentes (OXFORD DICTIONARY OF SOCIOLOGY, p. 469, 1998).

A utilização de fundamentos da Teoria Social, prioritariamente em Zygmunt Bauman, deve-se a suas discussões acerca das formas de relacionamento entre entidades (pessoas e organizações) e do enquadramento de suas análises no que se convencionou chamar “pós-modernidade”. Isso exige observar o mundo a partir de uma condição social cujas implicações são marcadas pela “variedade, contingência e ambivalência”, pluralismo cultural, ideologias e tradições.

Nas obras de Bauman, é possível apreender que a sociedade e suas instituições são produtos do empenho e da criatividade humana. Bauman e May (2001) assegura que pensar sociologicamente significa entender as pessoas em volta, em termos de desejos e expectativas. Sugere, por sua vez, que a proximidade com o

“Outro” representa a essência da construção de um empreendimento moral.

As teorias de Bauman estão inscritas no pensamento construcionista social e, assim, possibilitam estabelecer elos entre a análise sociológica das relações entre organizações e pessoas e o tema *stakeholding*. Suas abordagens também permitem análises do ambiente organizacional – as práticas de gestão e as implicações para o conjunto de *stakeholders*. Embora Bauman não utilize o conceito de *stakeholder*, a presença do “Outro”, em suas análises, como interessado nos efeitos provocados pelas ações das pessoas e instituições é objeto explorado exhaustivamente.

Nesta pesquisa, portanto, investigam-se aspectos que Freeman (1984) revelou ser essencial para sedimentar a Teoria dos *Stakeholders*: a associação com outras disciplinas e a validação empírica dos conceitos inerentes àquela teoria. No tocante à performance social, elabora-se um modelo de gestão que ajude a traduzir o significado desta dimensão da performance organizacional ainda insuficientemente estruturado. Ao mesmo tempo, pretende-se dar-lhe uma conotação que a torne “operacional”, de forma a moldar os relacionamentos e interações entre organizações e *stakeholders*.

Com essa condução, pode-se afirmar que as contribuições da investigação estão sublinhadas nas duas áreas em destaque (performance e *stakeholding*), com as seguintes perspectivas:

- a proposição de uma interpretação externa da performance organizacional a partir da dinâmica dos ambientes e dos relacionamentos e interações entre organizações e *stakeholders*;
- a aproximação da Teoria dos *Stakeholders* com questões tratadas na Teoria Social, efetuando uma “ligação” entre conceitos estudados isoladamente;
- o refinamento da abordagem da Teoria dos *Stakeholders* ao reinterpretar conceitos a partir de elementos da Teoria Social;

- a validação empírica do conceito de *stakeholder* ao tratá-lo a partir de práticas organizacionais;
- a proposição de reavaliação da performance organizacional sob o ponto de vista moral, opondo-se à ênfase instrumental;
- o estabelecimento de novas categorias analíticas para entendimento do conceito de performance social;
- o estabelecimento de procedimentos para análise dos *stakeholders*, com o uso de informações de textos escritos e de entrevistas individuais;
- a utilização de mapas cognitivos para estudo e apreensão da dinâmica dos ambientes de atuação das organizações;
- a demonstração da aplicabilidade de métodos para apreensão dos interesses e expectativas dos *stakeholders*.

Com as contribuições citadas, esta tese apresenta elementos para consolidar a Teoria dos *Stakeholders* em aspectos críticos como: a inadequada exploração do processo de interação entre organizações e *stakeholders* com seus respectivos papéis; a falta de conexão entre práticas corporativas e efeitos nos *stakeholders*; a desatenção ao macroambiente onde as ações organizacionais são desenvolvidas; as interações com e entre *stakeholders* com repercussões na atuação das organizações.

No que se refere à performance organizacional, e especialmente tratando-se da performance social, os hiatos a serem suprimidos estão associados à operacionalização do conceito. Observa-se que as discussões ocorrem essencialmente em termos teóricos (CARROL e BUCCHOLTZ, 2003) e os modelos são reconhecidos pela não-praticidade (CLARKSON, 1998), como é o caso do modelo tridimensional da performance social de Carrol (1979). Além disso, os enfoques restringem-se ao papel exercido pelas organizações nos interessados, não considerando o papel crítico dos ambientes na performance global. A inexistência de modelo que considere os diversos ambientes com os quais as organizações interagem também serve para orientar a estruturação deste trabalho.

Considerando que a Engenharia de Produção possui caráter multidisciplinar, englobando vários campos do conhecimento, esta tese traz outras contribuições. Uma delas diz respeito à linha teórica explorada, obtida na Teoria Social. É uma perspectiva ainda pouco explorada em estudos voltados para a gestão das organizações.

Outro tipo de contribuição reside na discussão central: negócios e sociedade. Também representa uma outra linha de investigação que, na atualidade, guarda importância para auxiliar nos diversos campos explorados pela Engenharia de Produção.

Ainda se constitui como contribuição desta pesquisa a proposta de uma alternativa de gestão da performance social que não está inspirada em modelos “consagrados” pelas consultorias de negócios e que difere sensivelmente do que se apresenta na literatura que consagra os elementos técnicos da performance organizacional.

1.4 Originalidade e limitações da pesquisa

A originalidade do estudo realizado não está circunscrita na forma de contextualização da performance social como compromisso moral das organizações, mas também por:

- elaborar uma conceituação de performance social a partir das categorias contidas numa abordagem sociológica acerca das relações e interações entre pessoas, organizações e sociedade;
- discutir a medição e avaliação da performance social como elemento dialógico entre organização e *stakeholders*, visando à construção e à manutenção do processo de relacionamentos e interações;
- inserir as práticas de medição e avaliação da performance social como formas de “capturar” a dinâmica dos ambientes e torná-los “próximos” das

organizações;

- apresentar uma abordagem de performance social em contraposição à concepção preponderante “instrumental/racional”;
- questionar o agir burocrático típico dos gestores no uso discricionário da avaliação da performance, tornando-a direito dos *stakeholders*, cabendo a estes o estabelecimentos de padrões;
- defender a avaliação de performance social como meio para por no “campo de visão” dos gestores os diversos *stakeholders*, transformando-os, assim, em desafio tecnológico.

A não-trivialidade do estudo se mostra, inicialmente, na construção do modelo analítico que articula conceitos oriundos da Teoria dos *Stakeholders* com outros da Teoria Social, proporcionando as dimensões para a gestão da Performance Social. Por outro lado, o estudo preocupa-se em enfatizar as conexões exteriores das organizações e dos próprios *stakeholders* como aspectos relevantes no estabelecimento de padrões morais para obtenção do sucesso técnico (a conexão entre performance técnica e social).

A complexidade de informações sob análise, resultantes das estratégias necessárias para a concretização da pesquisa, bem como a gama de *stakeholders* estudada, serve para assinalar a natureza complexa dos estudos. A necessidade de utilização de diversos instrumentos para produzir um *corpus* viável para a consecução dos objetivos pretendidos reforça o caráter assumido pela pesquisa.

Outro aspecto que exprime a não-trivialidade do trabalho reside na exploração, em termos de gestão e da Teoria das Organizações, da interpretação e das implicações da concepção do “**comando de fora**”. É um enfoque que serve para estabelecer uma “ponte” entre os atores (externos e internos) e as organizações, enquanto procura ressaltar os efeitos mútuos das ações.

O modelo elaborado busca enfatizar a indispensável redução do distanciamento entre organizações e seus *stakeholders*, influenciando a performance técnica e retirando a primazia da definição dos padrões de performance de um grupo restrito de agentes. A discussão proposta procura lançar bases que permitam a orientação do modelo de gestão de Performance Social na busca de equacionamento das necessidades de atenção que *stakeholders* demandam com seus diferentes papéis.

Os interesses práticos da pesquisa são justificados pelas candentes discussões acerca dos temas subjacentes: Governança Corporativa, Responsabilidade Social das Organizações, Ética nos Negócios, Sustentabilidade, dentre outros. Observa-se que, embora exista, de certo modo, ampla produção de estudos acerca desses temas, há uma falta de congruência em pontos destacados e a não-inserção em uma mesma base teórica. Embora se reconheça a validade daqueles enfoques, percebe-se a ausência de conectividade; são temas tratados de forma independente ou conflitante.

É prudente salientar que, naquelas abordagens, preponderam as “visões gerenciais” nas quais os *stakeholders* requerem tratamentos “estratégicos”, de acordo com seus atributos. Enfoca-se a gestão de *stakes*, entretanto o próprio conceito de *stakeholder* não é suficientemente explorado e tampouco pensado em termos das suas influências e de sua inserção numa mesma base analítica. Propõe-se neste trabalho observar a essência do conceito “*stakeholder*”, sob o manto da Teoria Social. Também se deseja enquadrar a discussão **performance-stakeholding** dentro de uma concepção integrada ao atual estágio de desenvolvimento da sociedade.

Por um lado, avalia-se que, de modo crítico, nos debates existentes acerca da gestão da performance organizacional, existem contradições que são ressaltadas nas próprias práticas organizacionais. Como destaca Hall (2004, p.169), “as complicações e os problemas identificados aparentam ser até mais sérios quando constatamos que grande parte do que realmente é importante para uma organização penetra nela a partir do ambiente [...]”. De outro lado, há um campo a ser explorado em relação às formas de interação com as entidades do macroambiente.

Ainda merece ser salientado como ponto relevante da discussão o caráter empírico que é impresso ao modelo de gestão apresentado. Investigam-se as experiências administrativas de uma organização para obtenção de elementos que fundamentem os conceitos utilizados, bem como a validação das proposições contidas na tese.

O enquadramento dos temas “performance e *stakeholding*” em pressupostos teóricos do construcionismo social revelam outras implicações. A performance deixa de ser interesse exclusivo das organizações e transforma-se em componente motor do diálogo entre elas e seus *stakeholders*. A performance, assim, passa a ser construída socialmente.

A abordagem construcionista social torna-se importante dentro da proposição do estudo na medida em que organizações e *stakeholders* passam a ser analisados sob uma perspectiva relacional. Isto é, considera-se que existe um processo de construção e reconstrução sistemático nas interações entre os atores sociais. A performance social é considerada como resultado dessa dinâmica, e as interações, mais do que obrigações contratuais, guardam as qualidades da “inclusividade” e “cooperação”.

Por conseguinte, pode ser considerada como limitação da pesquisa sua restrição a apenas um estudo de caso. Um estudo multicaso poderia trazer maiores informações e contribuições às categorias estudadas. A aplicação do modelo noutras organizações também poderia possibilitar novos subsídios para os propósitos da pesquisa. Ensejaria a inclusão de outros agentes na investigação, estendendo a avaliação das categorias apresentadas para diferentes campos de atuação organizacional.

Nesse sentido, aponta-se também como outra limitação do trabalho sua restrição ao desenho do modelo e à identificação dos direcionadores da performance social do caso estudado. Isto é, não se estrutura um sistema de medição com a seleção de medidas e indicadores de performance, aplicando-o. Todavia, é importante salientar,

que o desenvolvimento de um sistema de medição deva fundamentar-se no estabelecimento do Modelo de Gestão da Performance Social. Ou seja, o sistema de medição deve ser entendido como uma consequência ou extensão do modelo de gestão adotado.

Somam-se àquelas limitações, as técnicas aplicadas para a coleta de informações por entrevistas individuais. Embora possuam consistência e aceitação, para os propósitos da investigação, mais informações poderiam ser obtidas com o uso de grupos focais. As discussões com grupos de *stakeholders* heterogêneos, com demandas diversas, proporcionariam maiores conhecimentos sobre as interações entre os agentes e a organização e entre eles. O obstáculo para a realização dos trabalhos com esta técnica resultou do *status* dos representantes dos *stakeholders* da empresa estudada. A dificuldade de agendar as entrevistas individuais mostrou-se constante. Assim, reunir um grupo expressivo e diverso, em data e local apropriado, tornou-se fator impeditivo.

1.5 Estrutura da Tese

A tese está organizada em seis capítulos distintos. A figura 2 apresenta esquematicamente como ela está estruturada.

No Capítulo 1, faz-se uma introdução ao trabalho desenvolvido, com a delimitação do problema de pesquisa. Justifica-se a pesquisa, apontando aspectos que a tornam importante e relevante. Apresentam-se os objetivos (geral e específico), dando-se também destaque a algumas questões de ordem metodológica, as limitações e a estrutura de apresentação.

No Capítulo 2, tem-se a fundamentação teórica. Procura-se centrar a discussão em dois campos fundamentais. Primeiro, na caracterização do ambiente em que as organizações estão inseridas e como os *stakeholders* estão associados à gestão

dos negócios. Procura-se enfatizar aspectos que caracterizam as dinâmicas sociais e as abordagens tipicamente utilizadas para a análise dos *stakeholders*. Num segundo momento, foca-se a questão da performance organizacional. Avaliam-se os conceitos usuais, as dimensões utilizadas em diversos estudos e facetas dos *frameworks* convencionais.

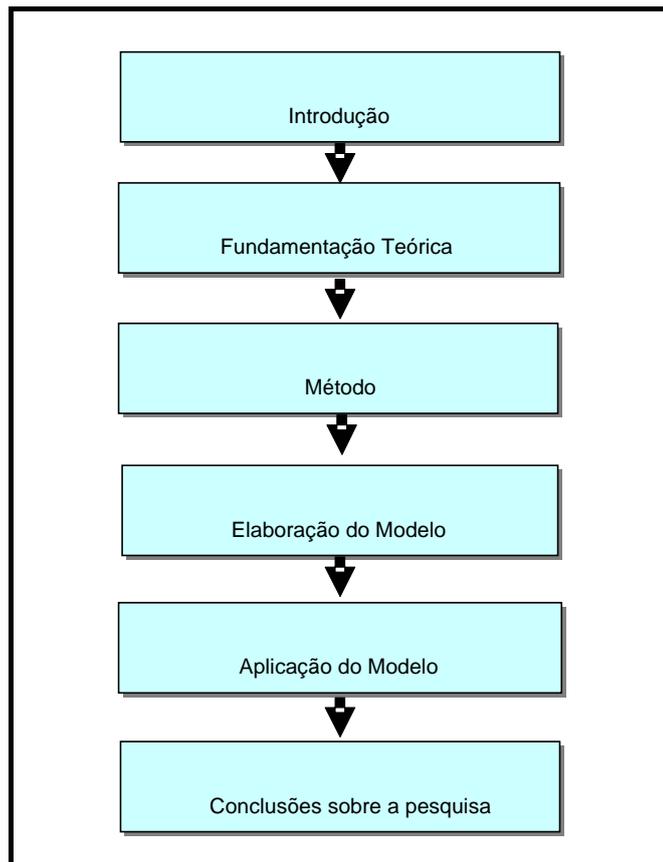


Figura 2 – A estrutura da tese

No Capítulo 2, ainda, faz-se uma associação entre as duas temáticas chaves – performance e *stakeholding* - visando sustentar as proposições do trabalho. Além disso, faz-se a introdução da abordagem sociológica que orienta a construção do modelo.

No Capítulo 3, faz-se a descrição geral sobre o método empregado para a

consecução da pesquisa. Divide-se o capítulo em dois blocos principais: a fase exploratória e a preparatória – as bases da pesquisa – e a fase descritiva. Enfatiza-se os aspectos operacionais utilizados na pesquisa, com as respectivas justificativas.

No Capítulo 4, elabora-se o Modelo de Gestão da Performance Social. Apresentam-se os fundamentos da abordagem e a forma como se articulam as categorias propostas, bem como as implicações que se originam das mesmas.

No Capítulo 5, apresenta-se a aplicação do modelo num estudo de caso. Revelam-se os procedimentos utilizados e os resultados obtidos. Faz-se uma interpretação da aplicação do modelo, explicam-se as categorias empregadas. Apresenta-se uma série de considerações sobre o modelo.

Por fim, no Capítulo 6, destacam-se as conclusões e as sugestões para trabalhos futuros.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo, apresentam-se aspectos que caracterizam as organizações, inserindo-as dentro de um quadro que expõe as suas inter-relações com o macroambiente. Também são incluídos os principais conceitos que orientam a abordagem proposta, sob duas perspectivas: (1) a organização e o ambiente; e (2) a questão da performance organizacional. Noutro plano, são expostas as bases sociológicas que orientam as proposições.

2.1 Caracterização do ambiente e organizações

Carrol e Buchholtz (2003) sugerem que o conceito de ambiente é “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade. A forma como o termo é considerado e o modo de descrevê-lo possibilitam delinear questões fundamentais para a discussão aqui empreendida.

Carrol e Buchholtz (2003) salientam que o ambiente pode ser entendido em termos “macro”. Ou seja, o espaço social total no qual as organizações atuam pode ser denominado de **macroambiente**. Hatch (1997) denomina esse espaço de rede interorganizacional. As organizações, portanto, interagem com entidades de quatro ambientes distintos, conforme explicitam Fahey e Narayanan, apud Carrol e Buchholtz (2003). A figura 3, estruturada a partir da descrição dos autores citados, proporciona uma visão dessa configuração.



Figura 3 – Macroambiente e Divisões

O ambiente social caracteriza-se por aspectos próprios das sociedades e comunidades – valores, culturas, estilos de vida, demografia, história, demandas. O ambiente político é caracterizado pelos relacionamentos com as entidades governamentais em diversos níveis, os processos políticos e as práticas. O ambiente tecnológico é caracterizado por técnicas, processos e conhecimentos utilizados para o desenvolvimento de atividades. Por último, o ambiente econômico – caracterizado pelas operações de negócios, pelo segmento em que a organização está inserida; a forma de lidar com finanças.

Outros dois conceitos resultam necessários para as análises pretendidas: **organização** e **sociedade**. Neste trabalho, empregar-se-á a conceituação proposta por Daft (2002, p.11) para quem as organizações são “(1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e (4) são ligadas ao ambiente externo”. O emprego de outras terminologias como, empresas, negócios e firmas serão considerados com o mesmo sentido.

O aspecto importante a considerar nesse conceito é que as organizações são resultados de iniciativas de pessoas, mantendo relacionamentos e interagindo com outras entidades que compõem os ambientes. A organização é um ator moral (ENDERLE e TAVIS, 1998), pois “possui responsabilidades”, “relaciona-se com outros atores” e “opera num horizonte de incertezas e mudanças”. Gonzalez (2002) observa que uma organização possui “intencionalidade” e é guiada por critérios morais.

Igualmente essencial é a idéia de **sociedade**. Adota-se a descrição de Carrol e Buchholtz (2003, p.6, tradução nossa), que a define “como uma comunidade, uma nação, ou um amplo agrupamento de pessoas que possuem tradições, valores, instituições, e atividades e interesses coletivos”. Tal conceito pode ser julgado como abrangente, entretanto possui suporte no que Bauman (1997), Maffesoli (2000), Giddens (1991; 2002; 2003), Berger e Luckman (2001) e Elias (1994) convencionam compor em seus estudos.

A concepção de ambiente inicialmente citada, portanto, pode ser mais bem caracterizada por suas conseqüências para a pesquisa. Justamente por considerar-se o “contexto social total no qual as organizações residem” (CARROL e BUCHHOLTZ, 2003, p.6, tradução nossa), assinala-se a pluralidade de entidades interagentes em diversos níveis ou estágios.

As organizações, desse modo, estarão sempre diante de novas situações proporcionadas pelos ambientes e seus agentes. Os diversos mundos privados – sejam eles locais, globais ou particulares – assinala Rosenau (2003), moldam-se com dinâmicas próprias, mas possuem implicações em diversos planos. Esses processos contínuos de mudanças insinuam uma escala maior de atividades e, conseqüentemente, responsabilidades novas para as organizações (MARGOLIS e WALSH, 2001, p.3).

Encontram-se nas formas de relacionamentos e interações entre organizações e componentes dos diversos ambientes alguns dos pontos de referência para esta investigação. A caracterização do que se convencionou chamar de era pós-moderna auxilia nas interpretações supervenientes. A adoção de concepção analítica com as suas particularidades implica a observação dos seguintes aspectos citados por Hatch (1997) e Boje e Dennehy (2000):

- a perspectiva usada apóia-se na concepção de organização e performance como construções sociais;
- há diferentes visões de construção da realidade – complementares, conflitantes e, às vezes, contraditórias;
- o conhecimento que as organizações possuem do ambiente é altamente fragmentado;
- a fragmentação da sociedade, com seus múltiplos agentes e papéis é decisiva para as ações organizacionais.

As análises também se edificam a partir da presunção de que a concepção

predominante de estrutura organizacional é a burocracia (estrutura caracterizada por procedimentos regularizados, hierarquia, divisão de responsabilidades). As organizações, por suas formas estruturais e de gestão, podem ser descritas nesses termos, fornecendo outro conjunto de situações que promovem planos de interesse para o estudo.

A propósito, Mintzberg (1995) lembra que esse tipo de estrutura (burocracia) está presente nas organizações desde a “gigantesca montadora de automóveis” até mesmo na “prisão de custódia”. Embora possa ser notada a existência de discrepâncias entre propósitos organizacionais nesses dois exemplos, há muitas situações comuns nos seus respectivos modos de operação:

tarefas operacionais rotinizadas; procedimentos no núcleo operacional muito padronizados; proliferação de normas, regulamentos e comunicações através da organização, unidades ao nível operacional com grandes dimensões; confiança na base funcional para agrupar tarefas; poder relativamente centralizado para tomada de decisão; e uma administração elaborada com uma nítida distinção entre linha e assessoria (MINTZBERG, 1995, p.164/165).

A argumentação proposta por Mintzberg (1995) é fortalecida pelos estudos realizados por Sennet (2006). Ao analisar como as mudanças econômicas afetam as relações sociais e aspectos da vida das pessoas, Sennet refere-se às burocracias não mais como as “jaulas de ferro”, mas como instituições com características de ação diferentes. Elas (as burocracias) continuam sendo uma constante.

Embora se teorize sobre outras concepções e estruturas organizacionais, como notado em Nadler, Gerstein e Shaw (1994) e Nadler e Tushman (1997), e também se advirta do risco de tornar pessoas em peças de engrenagem da máquina organizacional, como destacam Goshal e Bartlett (2000), ainda prevalece a conotação weberiana de eficiência nos modelos de gestão. Infere-se que, para as estruturas burocráticas, os métodos de medição da performance técnica mostram-se

suficientes e adequados.

Nesse ponto, é possível ressaltar que a dissociação entre a dinâmica dos ambientes (e seus estágios evolutivos) e a concepção predominante de estrutura organizacional é uma situação perceptível. Isso se torna bem caracterizado quando Drucker (1999, p.87) se refere à sociedade pós-capitalista e identifica como prioridade para as organizações assumirem “a responsabilidade pelo limite do seu poder, isto é, pelo ponto no qual o exercício das suas funções deixa de ser legítimo”. Também é essencial lembrar a idéia de rede de Castells (2001), para dar a noção de como, numa sociedade pluralista, ocorrem interações entre entidades diferentes.

Embora a idéia de rede interorganizacional (CASTELLS, 2001; HATCH, 1997) não seja uma novidade em termos de literatura de gestão, o que a torna relevante para a pesquisa é o fenômeno da “centralidade” abordada por Rowley (1997). Ou seja, como as organizações, com suas ações, podem exercer influências sobre um amplo conjunto de interessados. Isto é, a variedade de “canais” por meio dos quais recursos, informações, oportunidades e fluxo de influências, que elas sustentam, refletem-se na complexidade de interações com o macroambiente.

Tal complexidade não pode ser analisada e tampouco avaliada quando se considera uma organização como simples sistema de transformação. Tampouco se mostra pertinente uma abordagem que desconsidere os elementos do macroambiente e suas dinâmicas. Procura-se, com isso, dar destaque para o papel (ou papéis) que os agentes (*stakeholders*) podem assumir e proporcionar em seus “mundos sociais particulares” (STRAUSS, 1999) para as ações organizacionais.

2.2 Os stakeholders e seus papéis

É essencial considerar a dimensão humana integrada aos conceitos de organização e sociedade como citados anteriormente. Num primeiro instante, salienta-se que as

organizações são empreendimentos humanos, possuem características e sofrem influências dos quatro tipos de ambientes descritos. Diante disso, enquanto se apresenta uma separação esquemática, como apontado na figura 3, há, de fato, um entrelaçamento entre os componentes daqueles ambientes.

O ambiente social envolve mais diretamente as pessoas e, a partir dele, desencadeiam-se ações diversas que interferem fortemente nos demais. Para tentar entender como esse ambiente se transforma (sua dinâmica) e como atuam os agentes que o compõem, requer-se aprofundamento em campos distintos do conhecimento: antropologia, sociologia, filosofia, psicologia, economia, apenas para exemplificar.

Em segundo lugar, em face da impossibilidade de elaboração de um panorama completo acerca das várias situações que cercam o tema “negócios e sociedade”, torna-se útil organizar um painel dos aspectos mais críticos para a compreensão do estudo aqui proposto. Procura-se tornar evidentes fatores determinantes das transformações sociais que se associam diretamente com as ações organizacionais.

Maffesoli (2000, p.9) salienta que a socialidade dos tempos atuais tem como característica o desenvolvimento de microgrupos. Para identificar esse processo, usa a metáfora das tribos, salientando que o estado tensional que as orienta, igualmente as torna pouco estáveis: “as pessoas que compõem essas tribos podem evoluir de uma para a outra” rapidamente. Bauman (1997) refere-se às multidões psicológicas para denominar esses grupos que surgem e desaparecem com rapidez.

Do ponto de vista analítico, para o presente estudo, esse entendimento é capital, na medida em que as pessoas passam a desempenhar papéis diversos, por vezes inapreensíveis, com repercussões diversas no ambiente. Olson (1999, p.13) faz lembrar que:

freqüentemente é dado como certo, ao menos quando há objetivos

econômicos envolvidos, que grupos de indivíduos com interesses comuns usualmente tentam promover esses interesses comuns. Espera-se que os grupos de indivíduos com interesses comuns ajam por esses interesses tanto quanto se espera que os indivíduos isoladamente ajam por interesses pessoais.

Essa condição de atuação conjunta nem sempre se confirma: os papéis são exercidos de forma individual ou grupal, influenciando, com maior ou menor grau, as ações das organizações com as quais há algum tipo de relacionamento. A promoção do interesse comum só possui sentido quando, individualmente, não faz sentido compartilhar propósitos.

Olson (1999, p.19) salienta ainda que:

as organizações podem portanto desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos.

Quando o atributo crucial dos ambientes é a fluidez (BAUMAN, 2001), em que não existe uma fixação no espaço, e o tempo é o que efetivamente conta, as pessoas passam a participar de diversos grupos (ou constituí-los), tendo concepções de valores (interesses e expectativas) modificados sistematicamente. Supõe-se que a complexidade das ações humanas nos diversos ambientes (social, político, econômico e tecnológico) tenha reflexos diretos nas ações organizacionais e vice-versa, de modo dinâmico. Outrossim, é lícito afirmar que as organizações, com suas performances, exercem influências nesses ambientes ou deles sofrem interferências.

Maffesoli (2001, p.9) esquematiza o processo de deslocamento das “tribos”, como

mostrado na figura 4.

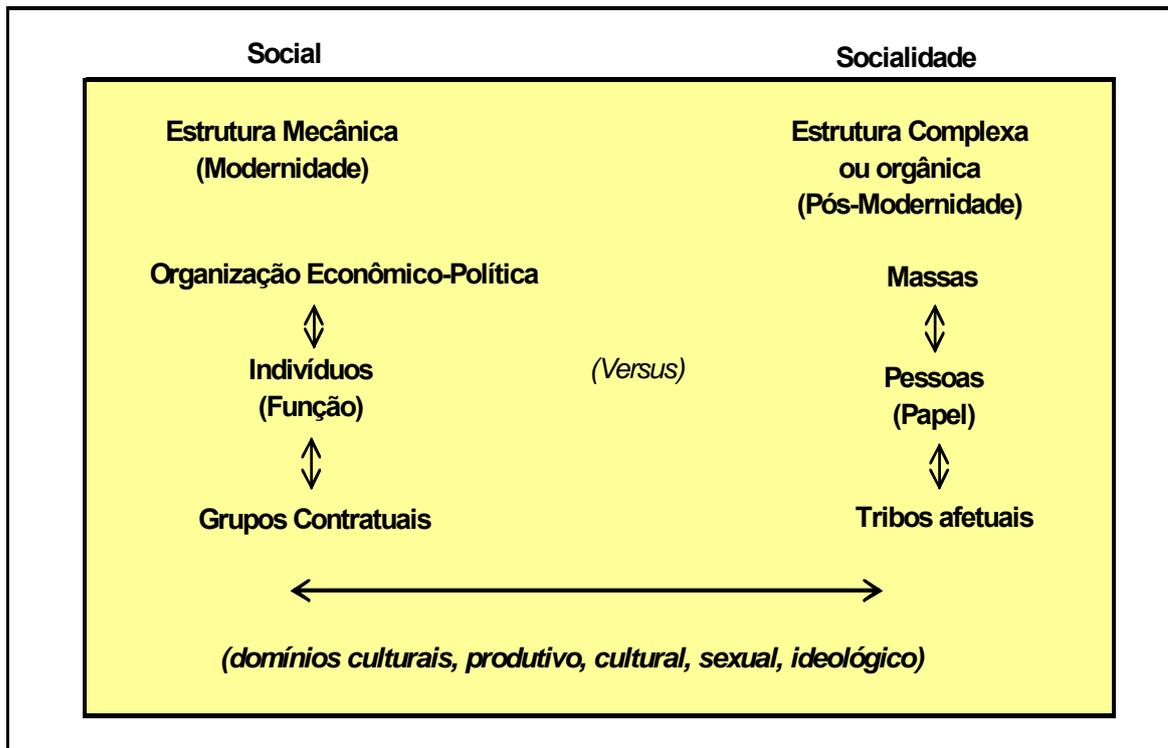


Figura 4 – Deslocamento do social para socialidade (Fonte: adaptada de Maffesoli, 2001, p.9)

O que est  revelado na figura 4   o complexo conjunto de transforma es sociais, em que se destaca o deslocamento dos “grupos contratuais” (conjunto de indiv duos e fun es) para as “tribos afetuais” (pessoas e pap is). Conclui-se que nessa configura o, a concep o de nexos de contrato, referenciada por Freeman (1984), pode ser substituída pelo compromisso moral.

O compromisso moral decorre da possibilidade da execu o de atos morais. O ator moral (organiza o ou *stakeholder*) pode ser responsabilizado n o somente pelo que realiza, mas “pelos resultados ou conseq ncias da sua a o” (VASQUEZ, 2001, p.109). O comprometimento moral possui rela o com o poder de decis o e as formas de a o, com as condi es para agir e, em especial, com a extens o ou alcance do modo de atua o. Tem-se, ent o, o nexo de relacionamentos dando sentido ao quadro apresentado.

A partir das elaborações de Elias (1994) acerca da pluralidade de pessoas e o indivíduo (pessoa singular), Bauman (2001, p.39) afirma: “a apresentação dos membros como indivíduos é a marca da sociedade moderna”. Pode-se inferir, portanto, que uma marca da sociedade pós-moderna é a personificação. Em outras palavras, tornar-se *persona*; exercer papéis, usar máscaras (OLSON, 1999). Isso também está representado na esquematização da figura 4.

A relevância dessa análise emerge quando a relação “organização-sociedade” é observada pela forma eficaz com que os dois pólos se influenciam, especialmente quando se considera que as organizações são projetadas e operadas para atender interesses de agentes específicos (proprietários-acionistas e consumidores). Isso se torna nevrálgico quando a relação não se dá mais no sentido de “fornecedor de produtos” para “consumidores”. As demandas da sociedade surgem por expectativas e interesses que rapidamente se configuram e desfiguram.

As estruturas mecânicas, típicas das estruturas burocráticas e sólidas, deixam de estar condizentes com a complexidade do espaço social, como descrito. A abordagem de Sennet (2006) quanto às transformações organizacionais e suas implicações passam a ter sentido. Ele (SENNET, 2006, p.77) descreve um “novo modelo” de burocracia em que se destaca um “menor número de camadas intermediárias”, com conseqüências mais diretas e severas nos atores internos em termos de performance. Como conseqüência, têm-se implicações externas pela forma de atuação das organizações, com reflexos nos diversos ambientes.

O modelo descrito por Maffesoli (2001) não se consolida com a união de pessoas por causas comuns ou públicas; pelo contrário, deixa-as “livres” para atuarem “tribalmente” e temporariamente. Beck (1997, p.15-16) alarga essa análise quando se refere ao conceito de sociedade de risco:

este conceito designa uma fase no desenvolvimento da sociedade moderna, em que os riscos sociais, políticos, econômicos e individuais tendem cada

vez mais a escapar das instituições para o controle e a proteção da sociedade industrial.

Como sugere Beck (1997), a sociedade de risco é o outro lado da obsolescência da sociedade industrial. O problema derivado desse quadro, explica, é que “a sociedade ainda toma decisões e realiza ações segundo o padrão da velha sociedade industrial”, enquanto entidades dos diversos ambientes demandam ações sob o “dinamismo da sociedade de risco” (BECK, 1997, p.16). Tal análise se ajusta à visão de Sennet (2006) quando discorre sobre o “novo capitalismo” – mutante.

Por esse motivo, a concepção de organização como simples entidade transformadora de insumos em produtos (bens e serviços) – marca da sociedade pré-moderna e moderna – é obsoleta. Ela não se ajusta ao entendimento de questões envolvendo negócios e sociedade. A perspectiva pós-moderna de interação entre atores, construção de relacionamentos, complexidade e relativismo dos ambientes mostra-se mais adequada para a compreensão dos fenômenos sociais como expostos.

Em resumo, reconhece-se que a sociedade é constituída por pessoas com distintos papéis e com exigências diversas – explícitas ou não. Também se acata neste trabalho que as organizações possuem dinâmicas de atuação que não estão em sintonia com as aspirações da sociedade (THE MIT MANIFESTO, 1999).

Ao se considerar que as demandas sociais estão associadas a uma série de atributos dos agentes que compõem os diversos ambientes, tem-se uma perspectiva de autoridade dos *stakeholders*. Essa é uma percepção admitida por Freeman (1984), Wilson (2000), Walker e Marr (2001), Ghoshal, Bartlett e Moran (2002), ao realçarem particularidades das interações entre organizações e sociedade.

2.3 A sociedade dos stakeholders

O tema *stakeholding* passou a receber ênfase na literatura de gestão e tratado como teoria a partir de Freeman (1984). Carrol e Nãsi (1998), todavia, apontam que o conceito encontrou a sua rota de interesse nos trabalhos desenvolvidos na Suécia, em 1965, por Rhenan e Slymne, e nos Estados Unidos, no mesmo ano, com Igor Ansof.

Desde que o conceito de *stakeholder* ganhou espaço nos meios acadêmicos, algumas discussões passaram a destacar diferentes aspectos ou subtemas associados. No entanto, conforme observado em Clarkson (1998), os enfoques contidos na abordagem dos *stakeholders* podem ser remetidos ao início do século XX, com uma discussão sobre responsabilidade econômica das organizações. Apresenta esse autor um artigo em que Clark, (1916), explicita o dever de agir além do estabelecido em lei e questiona a primazia dos acionistas na gestão dos negócios. Clark (1916), em resumo, realça que outros interesses devem ser protegidos.

Para Freeman (1984), o conceito de *stakeholder* propriamente surgiu no *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963, em oposição ao de “*stockholder*” (acionista) e referia-se a grupos cuja ausência de atenção levaria à inviabilidade de uma organização. Carrol e Buchholtz (2002, p.69) salientam que o conceito tem se tornado a idéia central para entendimento dos relacionamentos entre negócios e sociedade. Definem *stake* como “interesse ou partilhamento de uma responsabilidade, uma demanda por algo devido ou, ainda, um direito”.

Um “*stake*” possui diversas conotações e enquadra-se numa relação contratual ou não. Pode ter componentes legais ou morais, daí a complexidade de sua análise. O conceito de *stakeholder*, em conseqüência, refere-se a “um indivíduo ou grupo que possui um ou vários tipos de *stakes* num negócio” (CARROL e BUCHHOLTZ, 2002, p. 70, tradução nossa). Este idéia está presente em Freeman (1984); Alkhafaji

(1989); Walker e Marr (2001); Post, Preston e Sachs (2002); Carrol e Näsi (1998); Goodpaster (1991); Donaldson e Preston (1995); Clarkson (1995); Mitchel e Wood (1997), Wood e Jones (1995) e Friedman e Mile (2002).

Em síntese, *stakeholder* (interessado, grupo de interesse, agentes, atores) será referido neste trabalho como sendo pessoas, grupos de pessoas e outras entidades, com interesses legítimos nas ações e operações das organizações, que podem afetar ou ser afetados por elas. Dessa forma, fica caracterizada a possibilidade da existência dos inter-relacionamentos apresentados na figura 5.

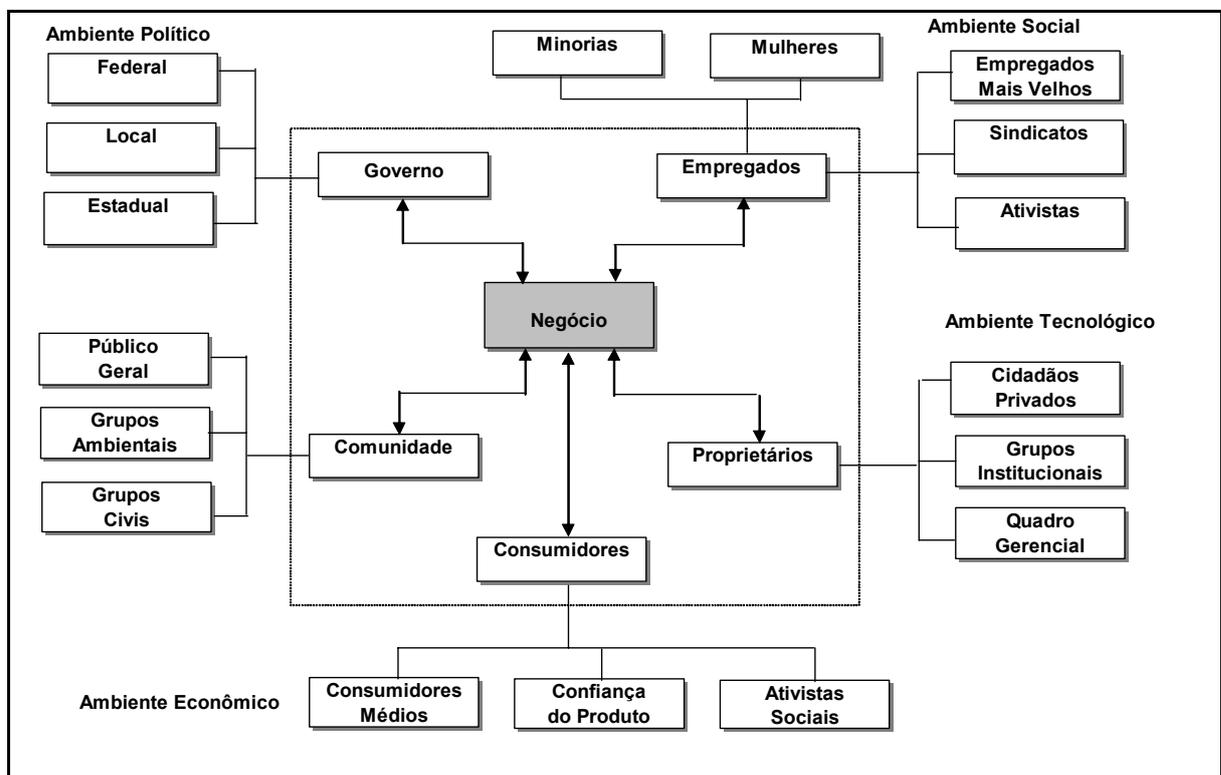


Figura 5 – A visão dos *stakeholders* da organização (Fonte: adaptada de Carrol e Buchholtz, 2002, p.73)

Com a figura 5, é possível categorizar os *stakeholders* de diversas formas, sendo a proposição de Wheeler e Sillanpää (1997) comumente utilizada na literatura (figura 6). Trata-se de classificação genérica e, dependendo da organização e especificidade dos ambientes com os quais interage, poderá haver deslocamento de

grupos de um quadrante para outro. A dinâmica social determina esse tipo de enquadramento além da atuação da organização.

Stakeholders Sociais Primários	Stakeholders Sociais Secundários
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Empregados</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Acionistas</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Comunidades Locais</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fornecedores</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Investidores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Parceiros de Negócios</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Consumidores</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Governos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Reguladores</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Grupos de Pressão</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Mídia</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Sindicatos</div> </div>
Stakeholders Não-Sociais Primários	Stakeholders Não-Sociais Secundários
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Ambiente Natural</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Futuras Gerações</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Espécies Não-Humanas</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Grupos Ambientais</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Sociedades Protetoras de Animais</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Partidos Políticos</div>

Figura 6 – *Stakeholders* e categorias

Para Wheeler e Sillanpää (1997, p. 168), os *stakeholders* sociais primários são aqueles que possuem interesses diretos na organização e no seu sucesso. Os secundários podem ser extremamente influentes, especialmente em questões de reputação; seus *stakes* são de ordem representacional e não tão diretos. Aqueles classificados como não-sociais possuem como característica a impossibilidade de contato ou são representantes de um amplo e diverso conjunto de agentes.

A classificação exposta não implica tornar interesses e expectativas dos agentes mais ou menos válidos, embora tal ponto de vista seja defendido por Wheeler e Sillanpää (1997) quando afirmam que o nível de “*accountability* moral” para um *stakeholder* secundário tende a ser mais baixo do que o dispensado para um primário. Noutro extremo, Eden e Ackerman (2003) sequer cogitam tal possibilidade quando estabelecem que os *stakeholders* não possuem direitos, mas somente poder e interesses. A representação da figura 6, entretanto, possibilita uma avaliação dos tipos de interesses dos diversos grupos. Também é uma forma de associá-los aos diversos ambientes em que estão situados, como apresentado na figura 5.

Em conclusão, a sociedade, como conceituada neste trabalho, com suas múltiplas feições, é constituída por *stakeholders*. Levando-se em consideração tal dedução, sucedem-se algumas interrogações a respeito das formas de interação entre *stakeholders* e organizações: como se manifestam os interesses e expectativas (*stakes*) e como esses interesses e expectativas interferem nas operações ou funcionamento das organizações? A segunda questão é decorrente da primeira: como as organizações interagem com os *stakeholders* e promovem o atendimento dos interesses e expectativas, manifestos ou não?

2.4 As Abordagens dos *stakeholders*

Donaldson e Preston (2002, apud FRIEDMAN e MILES, 2006, p.29) destacam que a Teoria dos *Stakeholders* tem sido tratada com base em três encaminhamentos, quais sejam: a acurácia descritiva, o poder instrumental e a validade normativa. Esses autores apresentam quatro formas de observar a Teoria, conforme detalhado no quadro 1.

Tipo de Abordagem	Características da Abordagem
<i>Descritiva</i>	A teoria descreve características das organizações: natureza das operações; forma de gestão; os interesses dos seus membros. As organizações são observadas a partir dos processos cooperativos e competitivos que nelas se instalam.
<i>Instrumental</i>	A teoria estabelece um <i>framework</i> para as conexões entre a gestão dos <i>stakeholders</i> e o alcance das metas organizacionais.
<i>Normativa</i>	A teoria pressupõe que os <i>stakeholders</i> possuem interesses legítimos nas atividades das organizações. Todos os interesses possuem valor intrínseco; todos os grupos merecem consideração por parte das organizações.
<i>Amplamente Gerencial</i>	A teoria recomenda atitudes, estruturas e práticas que moldam a gestão dos <i>stakeholders</i> .

Quadro 1 - Teoria dos *Stakeholders* – abordagens

No quadro 1 estão descritas, resumidamente, os diferentes enfoques que a Teoria pode ser tratada. As linhas investigativas adotadas neste trabalho são direcionadas no sentido de ter os *stakeholders*, em qualquer circunstância, como merecedores de atenção. Constata-se nas demais vertentes, que o foco está centrado nos interesses

organizacionais, em primeiro lugar.

As linhas de estudo encontradas na literatura (FREEMAN, 1984; WHEELER e SILLANPÄÄ, 1997; SVENDSEN, 1998, em resumo) acerca da gestão dos *stakeholders* (*stakeholder management*), possuem, basicamente, um mesmo ponto de partida: as estratégias organizacionais. Caracterizam-se, assim, pela utilização de bases instrumentais voltadas para limitadas especulações. Hummels (1998), de forma arguciosa, considera que o debate está demasiadamente centrado na versão gerencial do conceito.

O quadro 2 apresenta uma descrição das abordagens sobre o tema *stakeholding* efetuadas por autores cujas obras são consideradas fundamentais nesta tese. Observa-se nesse quadro que os estudos se apóiam em posicionamentos e propósitos cuja finalidade é tornar as organizações aptas para “gerenciar” as ações que repercutem nos *stakeholders* envolvidos. Noutro sentido, é possível constatar análises voltadas para o campo ético, em especial no trabalho de Weiss (2003).

Considerando as possibilidades de enfoques apresentadas no quadro 1, é possível deduzir que as principais características dos direcionamentos daqueles estudos estão associadas às linhas descritiva, instrumental e/ou amplamente gerencial. Cada abordagem possui elementos que se sobressaem aos demais. Autores como Svendsen (1998) e Wheeler e Sillanpää (1997) apresentam técnicas para criar valor para as organizações. Outros como Walker e Marr (2001) e Post, Preston e Sachs (2002), tratam dos relacionamentos entre organizações e *stakeholders*, proporcionando para estes agentes uma dimensão crítica. Esses autores salientam que as ações organizacionais precisam estar associadas às idéias e comprometimento, confiança e lealdade entre os atores sociais.

Nas situações apontadas, verifica-se que os processos de relacionamento entre organizações e *stakeholders* possuem complexidade substancial. O isolamento de uma abordagem das outras é situação impossível de se obter.

AUTOR	ABORDAGEM TEMÁTICA	CONCEITOS DESTACADOS
FREEMAN (1984)	Um <i>framework</i> sobre comportamento gerencial e organizacional. Discussão do relacionamento entre organizações e <i>stakeholders</i> com o uso de mecanismos gerenciais. Prescritiva no sentido de descrever ações para lidar com <i>stakeholders</i> . Estratégias de atuação de acordo com os diferentes grupos. Três níveis para compreender os relacionamentos com os <i>stakeholders</i> : racional; processo e transacional.	* Estratégia; conflito; poder, gerenciamento.
ALKHAFAJI (1989)	Governança Corporativa a partir da interação com <i>stakeholders</i> . Preocupação com a performance ética e econômica. Preocupação com benefícios e danos para a sociedade. Proposição do uso da Governança em substituição ao processo de regulação. Associação dos conceitos de Governança Corporativa e <i>stakeholder</i> .	* Governança Corporativa; ética; <i>accountability</i> ; responsabilidade social; estratégia; " <i>stakeholder board</i> "; auditoria social.
POST, PRESTON e SACHS(2002);	O gerenciamento dos relacionamentos com os <i>stakeholders</i> é um requerimento crítico para as organizações. Proposição de uma redefinição do conceito de corporação justificada pela inadequação da concepção de propriedade e pela complexidade de relacionamentos com <i>stakeholders</i> diversos. Preocupação com aspectos intangíveis que permeiam as organizações. Papel crítico da confiança entre os atores sociais.	Relacionamento; confiança; comprometimento.
WALKER e MARR (2001);	Discussão central: o poder dos <i>stakeholders</i> . O comprometimento entre organizações com os <i>agentes</i> deve passar por "quatro portas": "consciência, conhecimento, admiração e ação". O sucesso do processo deve seguir cada estágio. A partir deles torna-se possível a obtenção de comprometimento dos interessados e a garantia de sucesso das organizações.	Poder; comprometimento; lealdade; integração.
SVENDSEN (1998);	Avaliação dos benefícios mútuos entre organizações e <i>stakeholders</i> a partir de processos colaborativos. Oferece um conjunto de passos a serem seguidos pelas organizações para compor uma rede "poderosa" e "lucrativa" de relacionamentos.	Relacionamento; colaboração; alinhamento de sistemas; estruturas; estratégias; auditoria de <i>stakeholder</i> .
WHEELER e SILLAMPÄÄ(1997)	Proposição: relacionamentos leais com <i>stakeholders</i> como garantia de valor no longo prazo. A viabilidade comercial e o sucesso dos negócios dependem do processo de relacionamento com <i>stakeholders</i> . Oferecem um guia para técnicas para inclusão dos <i>stakeholders</i> visando otimizar a performance organizacional.	Relacionamento; inclusão; estratégia; governança.
WEISS (2003)	Discussão acerca de questões morais e éticas nos negócios, em diferentes níveis. Enfoca questões associadas ao gerenciamento dos <i>stakeholders</i> , interna e externamente às organizações. Enfatiza os relacionamentos e as implicações para os negócios.	Ética; princípios éticos; moral; análise de <i>stakeholders</i> ; tomada de decisão; relacionamento.

Quadro 2- *Stakeholding* – abordagens

A tipologia de atributos dos *stakeholders* de Mitchel, Agle e Wood (1997 apud Carrol e Buchholtz, 2002, p.75), apresentada na figura 7, revela, em parte, essa preocupação de gestão dos “*stakes*” dos grupos.

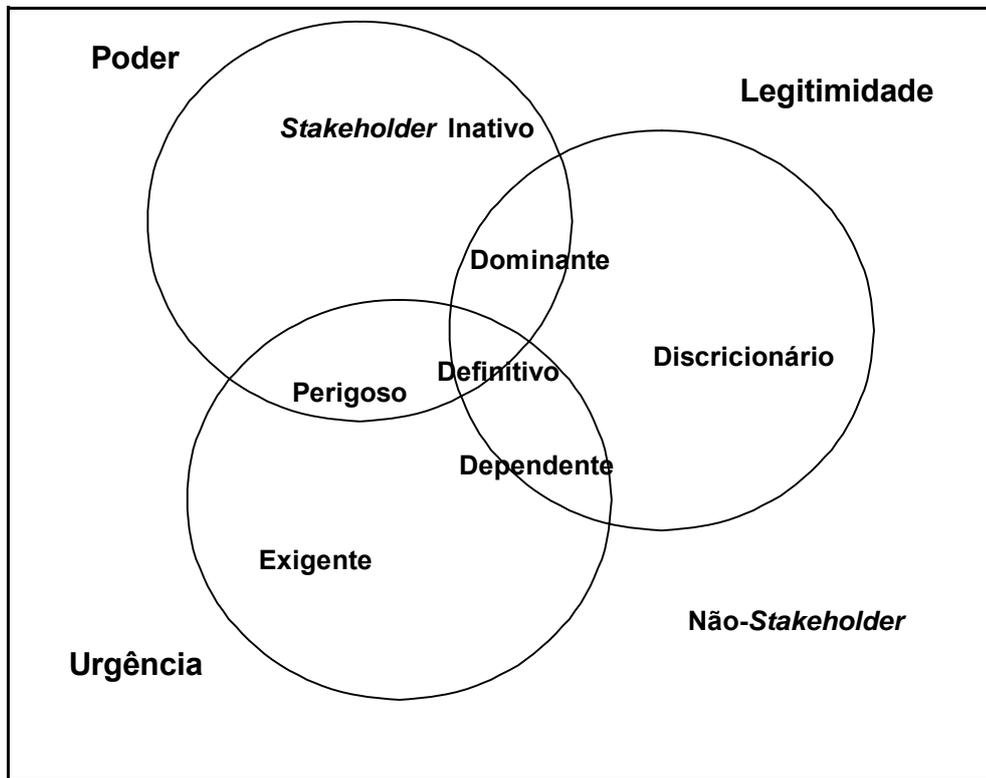


Figura 7 – Tipologia dos *stakeholders* (Fonte: adaptada de Mitchel, Agle e Wood, apud Carrol e Buchholtz, p.75, 2002)

Nota-se na figura 7 que a legitimidade é posta como um dos três atributos básicos dos *stakeholders*, juntamente com poder e urgência. Isso revela, de antemão, que diferentes *stakeholders* possuam diferentes graus de legitimidade. Há, aqui, um ponto de divergência entre os autores que discutem o conceito de *stakeholder*. O aspecto “legitimidade” é questionado como atributo para caracterizá-los. O segundo ponto de vista a ser salientado revela-se no poder do agente. É outra contradição quando se considera a dinâmica das interações entre organizações e macroambiente sob uma perspectiva que se assente em bases morais.

Mikkilä (2003) e Starik (1995) trazem para a discussão a observação de que o

conceito se prende ao estritamente humano². Assinalam que o “ambiente natural” (PHILLIPS e REICHART, 2000) e as gerações futuras também se enquadram como *stakeholders*. Nesses casos, conclui-se, a força ou poder não caracterizam adequadamente situações que determinam relacionamentos ou interações com essas entidades; o aspecto moral é o que está em jogo.

Outras situações que caracterizam os *stakeholders* apenas por seus atributos receberão avaliações ao longo deste trabalho. Como consideração preliminar fomentada pelos aspectos contidos na pesquisa, pretende-se enfatizar a necessidade de se empreender uma abordagem não contratual do processo de interação entre organizações e grupos de interesse. Entende-se que as abordagens apoiadas na concepção de “nexo de contrato” (as organizações como um conjunto de contratos) presumem a necessidade de reciprocidade de ação.

Neste trabalho, considera-se essencial uma discussão que privilegie o “nexo de relacionamentos” (as organizações como um conjunto de relacionamentos). Depreende-se que esse é o enfoque mais apropriado para tratar do tema *stakeholding*. Convencionando-se que a relação contratual exige reciprocidade, tem-se no nexo de relacionamentos os ingredientes essenciais para o agir moral. “A moralidade não é contratual”, explica Bauman (1997 p.70). A performance das organizações, destarte, não requer, necessariamente, uma ação correspondente dos *stakeholders* (aquisição de produto, por exemplo).

2.5 A performance e suas dimensões

Hronec (1993) refere-se às medidas de performance como sinais vitais de uma organização e destaca que o benefício de tê-las é comunicar às pessoas “o que” estão fazendo e “como”. Os sinais vitais comunicam o que é importante para todas

² Latour (2004) observa que, tratando-se de atores sociais, os não-humanos devem ser levados em consideração, uma vez que dividem com os humanos a existência coletiva.

as partes da organização.

O entendimento de performance como um conjunto de possibilidades de ações de uma organização é sua definição mais comum. Tanto assim que as medidas de performance são apresentadas em sete grandes categorias, conforme se observa na literatura (HRONEC, 1993; BROWN, 1996; FROST, 1998; SINK e TUTTLE, 1993; KAYDOS, 1999; MOREIRA, 1996; COKINS, 2004): eficiência, eficácia, qualidade, pontualidade, produtividade, lucratividade e segurança.

Sink e Tuttle (1993) reforçam que a performance organizacional é função desse complexo conjunto de critérios – do inter-relacionamento entre eles. Depreende-se daí que os usuais projetos de sistemas de medição da performance (conjunto de medidas estruturado para espelhar as operações de uma organização) são adequados para organizações que se caracterizam por atuar como sistemas de transformação (figura 8); possuidoras de regularidade e funções contínuas, sugere Lyotard (2002).

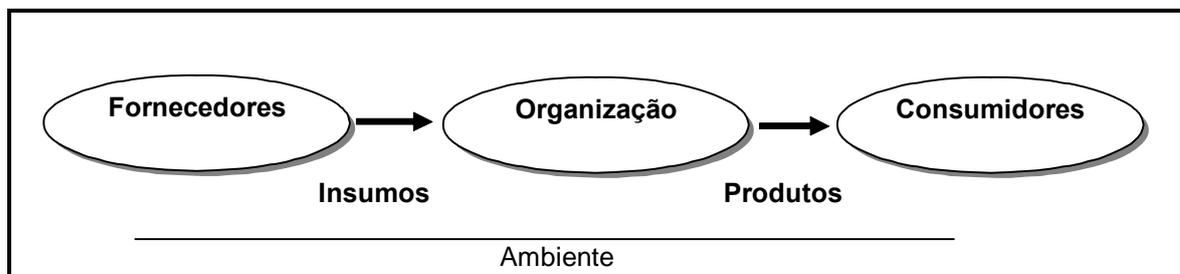


Figura 8 – A organização como sistema de produção (Fonte: adaptada de Freeman, 1984, p.5)

Entretanto, ao se considerar a concepção de organização apresentada na figura 5, com suas múltiplas e complexas interações, certamente outras categorias de performance deverão ser agregadas. Estruturar um sistema de medição de performance somente com medidas pertinentes aos fatores relacionados aos ambientes tecnológico (produtos, processos, materiais) e econômico (atividades econômicas) constitui-se em simplificação, ou o não-reconhecimento dos efeitos dos

demais ambientes na performance global das organizações.

A performance considerada sob o enfoque do “sistema de produção” enquadra-se na gestão organizacional como uma função básica: controle de resultados. Essa situação está caracterizada em Merchant (1997), Anthony e Govindarajan (1998), Moreira (1996), Gomes e Salas (2001), Cokins (2005). O controle de gestão é “o processo pelo qual os gestores influenciam outros membros da organização a implementar as estratégias organizacionais” (Anthony e Govindarajan, 1998, p. 6, tradução nossa). De forma esquemática a figura 9 ilustra tal forma de análise.

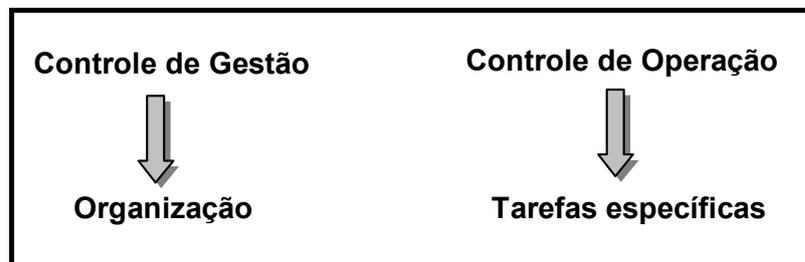


Figura 9 – Controle de gestão e operação (Fonte: adaptada de Anthony e Govindarajan, 1998, p. 7)

Conclui-se que os sistemas de medição da performance técnica, como integrantes dos sistemas de controle de gestão, são apropriados para organizações com estruturas burocráticas e para os ambientes em que esses tipos de estrutura são adequados. Também se mostram pertinentes para as interações demonstradas na figura 8. As práticas assim o demonstram, conforme exemplificam Merchant (1997) e Anthony e Govindarajan (1998) em seus trabalhos.

O modelo conceitual adotado de organização, conseqüentemente, revela-se indispensável para o exame da performance, especialmente no que diz respeito à sua gestão. Ainda que a idéia principal contida no controle de gestão seja a preponderante das estruturas física e tecnológica, Anthony e Govindarajan (1998, p.13, tradução nossa) reconhecem que “por definição, o controle de gestão envolve o comportamento dos gestores, e estes comportamentos não podem ser expressos

por equações”. Não é demais salientar que os gestores também são *stakeholders*.

O BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997), pode ser visto como exemplo de uma técnica direcionada para estruturas burocráticas. As quatro perspectivas de performance (financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento) refletem a redução do macroambiente e as interações “organização-sociedade”. Explicitamente, os autores mencionam que a utilização do BSC é para criar valor para o acionista (apenas um dos inúmeros interessados na performance das organizações). Assim, pouco difere de proposições como a Matriz Quantum (HRONEC, 1993); o Tableau de Bord (CHIAPELLO e LEBAS, 2001); a Medição de Performance Operacional (KAYDOS, 1998), ECOGRAI (DOUMEIGTS e DUCQ, [2003?]), para exemplificar.

Há que considerar, todavia, novas perspectivas, em termos metodológicos, para medição e avaliação da performance organizacional. Especialmente quando se observa um *framework* como o Prisma de Performance (NEELY, ADAMS e KENNERLEY 2002), percebe-se a preocupação com os papéis dos *stakeholders* nas organizações. Ao considerar os interesses, expectativas e as contribuições dos *stakeholders* na estrutura de medição, esse método incorpora elementos decisivos para a avaliação da performance global das organizações.

O Prisma de Performance, dentro da concepção discutida nesta tese, embora relevante, está ligado às concepções instrumental e gerencial da Teoria dos *Stakeholders*. Isto é, a concepção e os propósitos do Prisma estão associados à gestão do ambiente de atuação das organizações. A principal objeção em relação àquela estrutura dá-se no sentido enfatizado para os papéis dos *stakeholders* quando relacionados às formas de ação das organizações. Assim, o Prisma se enquadra nas concepções instrumental, descritiva e amplamente gerencial da Teoria dos *Stakeholders*. Entretanto, considera-se um significativo avanço em termos de elaboração para os estudos sobre performance organizacional.

Os questionamentos que decorrem do surgimento e da utilização desses tipos de métodos, como formas de processamento de dados para o controle de gestão, referem-se à presença de interessados na atuação das organizações, mas também nas conseqüências advindas das ações e operações para os agentes. Têm-se nesses argumentos as razões para a abordagem normativa – “a identificação de linhas moral ou filosófica para a gestão das organizações” (FRIEDMAN e MILES, 2006, p.29, tradução nossa).

2.6 Categorias da performance organizacional

Considerando a forma como a questão da performance foi descrita até este ponto do trabalho, é possível avançar em alguns aspectos que a determinam. Quando se menciona o conceito de performance organizacional, alguns “significados” podem estar presentes para usuários ou interessados nas informações. Afinal, se respondida a pergunta “o que é performance?”, é possível responder qual tipo de performance está sendo mencionado e a quem se destina.

Mitnick (2002) e Behn (2003) ressaltam que muito é escrito sobre a necessidade de se definir performance, porém poucos proporcionam um tratamento adequado. Neely (2002) destaca algumas perspectivas presentes no debate: a contábil; a mercadológica; e a das operações. Kaydos (1998) adiciona outro conjunto: a departamental; a do consumidor; a da companhia; a estratégica.

Toda essa estratificação dá a entender que uma série de fatores interfere na medição da performance. Pereira (1999, p.194 e 195) acrescenta, ainda, “dimensões” ou “ângulos” pelos quais a performance pode ser observada, de acordo com as “características próprias das atividades”:

- Amplitude: global, divisional, funcional.
- Natureza: operacional, econômica, financeira.

- Ocorrência: planejada, em realização, realizada.
- Tempo: curto, médio, longo prazo.
- Qualidade: eficácia, eficiência.

A diversidade de representações é tratada por Lebas e Euske (2002, p. 73, tradução nossa), que declaram: “A performance é definida pelo usuário dos sinais descritivos de performance. Performance, porque é um construto social, é um conceito sem uma descrição objetiva. Cada pessoa define de sua própria maneira”. Como um construto social, a performance possui sentido para aqueles envolvidos com as ações e operações das organizações, tratando-se de um produto (bem e/ou serviço) ou efeitos (conseqüências de um produto na sua utilização, elaboração e descarte).

As controvérsias não se encerram no aspecto conceitual; estendem-se para os procedimentos de medição e avaliação (MITNICK, 2002; MEYER, 2002a e 2002b; KAYDOS, 1998; AUSTIN e LARKEY, 2002; MURRAY e RICHARDSON, 2002; AUSTIN e GITTEL, 2002). A complexidade se apresenta não só para o tomador de decisões, mas, também, para outros usuários das informações, nos âmbitos interno e externo. Lebas e Euske (2002, p.71, tradução nossa) explicam que tais situações críticas podem ser “gerenciadas, se houver um bom entendimento do processo que gera os vários tipos de resultados; daí, a importância de um modelo causal como meio de entender a organização e sua interação com o ambiente”.

A performance pode ser definida como a “soma de todos os processos que levam a uma potencial ou futura seqüência de impactos e resultados” (LEBAS e EUSKE, 2002, p.72, tradução nossa). Esse é o conceito adotado neste trabalho. Considera-se, assim, que a performance global das organizações pode ser estruturada a partir de duas componentes gerais, derivadas das ações e das interações com os diversos ambientes, como mostrado na figura 10.

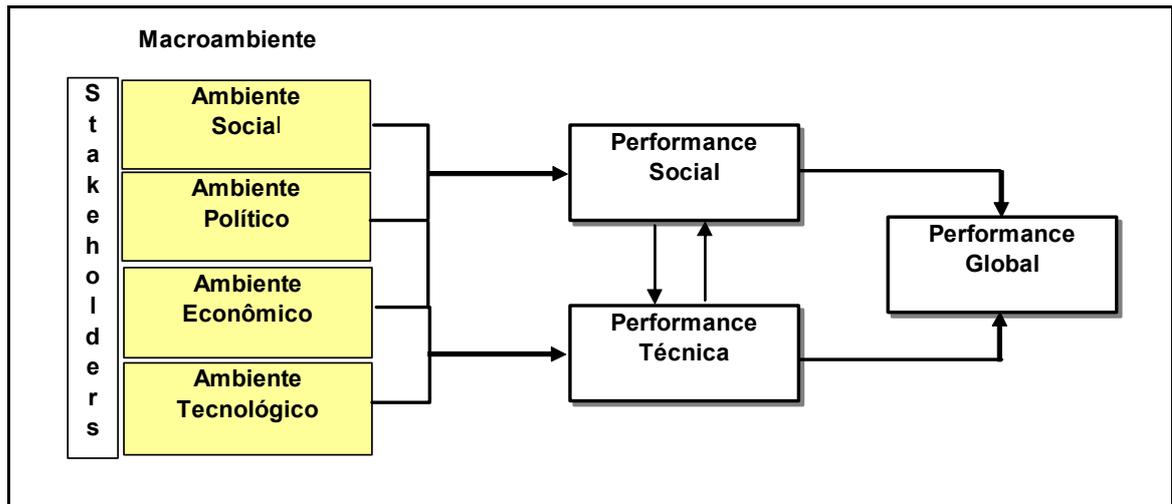


Figura 10 – A performance organizacional e categorias (Fonte: adaptada de Silva, 2003a)

- a) **Performance Técnica:** resultante das ações e operações organizacionais em termos técnicos (processos, produtos, tecnologia, mercados) e econômico-financeiros.
- b) **Performance Social:** resultante das interações organizacionais e entidades que compõem o macroambiente (pessoas, grupos, comunidades, instituições, ambiente natural).

Enquanto para a performance técnica há uma propagação de métodos, a performance social revela-se um tema bem mais contencioso. Os modelos de medição e interpretação são confusos e insatisfatórios. Constata-se a presença de idéias derivadas especialmente dos estudos sobre Responsabilidade Social das Organizações e de Governança Corporativa. A performance social requer, portanto, estudo aprofundado que facilite seu entendimento tanto em termos conceituais quanto operacionais.

2.7 Performance para quem?

Um documento publicado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), por

intermédio da *MIT Sloan School of Management*, propôs a seguinte discussão: “O que realmente queremos? Um manifesto para organizações do século XXI”. Num dos pontos iniciais, afiança que “em muitas formas, as organizações de hoje estão operando muito bem” (THE MIT 21st CENTURY MANIFESTO WORKING, 1999, tradução nossa), porém, poucas estão servindo para atender as necessidades da sociedade e das pessoas como poderiam.

Outra questão salientada é que, presentemente, as organizações são tecnicamente mais capazes e mais eficientes economicamente do que foram antes. Constata-se, no entanto, que nunca os seres humanos, os ecossistemas, dentre outras entidades, estiveram tão suscetíveis aos problemas gerados pelos inter-relacionamentos decorrentes desses avanços.

Esses dois pontos possuem implicações nas diversas esferas de atuação das organizações. Internamente as interações entre pessoas e organizações estão cada vez mais caracterizadas pela impessoalidade, pela exigência de flexibilidade (disposição para mudanças sistemáticas) e pela premência do tempo (supremacia do fator). “A pedra angular da prática administrativa moderna é a crença em que as redes elásticas são mais abertas à reinvenção decisiva que as hierarquias piramidais, como as que governavam a era fordista” (SENNETT, 1999, p. 55). No âmbito externo, há uma espécie de descontrolo e descuido pela sociedade.

Os modos de atuação compelem as pessoas a canalizar seus esforços para atender apenas as demandas organizacionais. O foco volta-se para os resultados tangíveis e elas (as organizações) passam a ser geridas baseadas “num estreito conjunto de metas”, como ressalta o manifesto do MIT(1999). Sennet (2006), ao mencionar essa forma burocrática de agir, refere-se ao modelo adotado nos exércitos: a boa performance depende de uma cadeia de comando e de quem se disponha a cumprilos. Logo, o carácter instrumental existente nos modelos para a medição da performance técnica mostra-se suficientemente adequado e justificado.

Por outro lado, os relacionamentos entre organizações e sociedade não são apenas balizados pelos interesses de um conjunto limitado de atores. De acordo com o manifesto do MIT (1999, tradução nossa), “a chave aqui é encontrar novas formas de, explicitamente, considerar critérios mais amplos de sucesso organizacional”. Isso implica a utilização de novas perspectivas quantitativas e qualitativas, resultando num *redesign* organizacional. Esse novo desenho, pode-se acrescentar, não está circunscrito aos elementos estruturais das organizações, mas notadamente numa conversão das formas de ação.

Toda essa discussão é afiançada por Goshal, Bartlett e Moran (2002); Carrol e Buchholtz (2003), e é também um fator motivador da proposição desta pesquisa. As preocupações mencionadas possuem reflexos nos debates acerca da Responsabilidade Social das Organizações (RSO), observadas em Freeman (1984); Wilson (2000); Carrol (1999), Carrol e Buchholtz (2003); Walker e Marr (2001), Post, Preston e Sachs (2002); Swanson (1999), Waddock e Smith (2000), Warhurst (2003), Silva e Lezana (2003a). Esses autores enfatizam a gestão dos relacionamentos entre negócios e sociedade e suas conseqüências.

Tomando-se como referência a abordagem sociológica de Bauman (1997 e 1998a) sobre a atuação das organizações e comportamento ético, percebe-se a existência de hiatos que requerem investigações – especialmente quando transposta para a performance organizacional. Tais hiatos revelam-se especialmente nas diferentes demandas sociais e nas formas de desenvolvimento dos negócios. A busca de um posicionamento que esteja voltado para a concepção de relacionamentos construtivos entre organizações e sociedade é o que serve de referência para sustentar a necessidade de gestão da performance social sob a orientação dos *stakeholders*.

A propósito, Swanson (1999) enfatiza que modelos usuais de medição da performance social ressaltam esse encaminhamento – a forma como as organizações “interagem com” ou “gerenciam” seus ambientes. Waddock e Smith (2000) consideram que tais relacionamentos (cujo tema subjacente é o diálogo) são

“a chave para a cidadania”, e, certamente, uma forma de se contrapor à visão tradicional de satisfazer um *stakeholder* primário – o proprietário – maximizando o resultado para ele.

Autores como Zadek (1998) vão mais longe e referem-se à necessidade de uma “performance ética”, enfatizando que buscar mecanismos práticos para tal é urgente. “As transformações na sociedade (globalmente) são razões que impõem esse cenário. Isso só pode tornar-se realidade se os *stakeholders* decidirem que seus pontos de vista precisam ser ouvidos e levados em conta” (Zadek, 1998, tradução nossa). Zadek lembra que a argumentação não é exatamente uma novidade, entretanto são novas as condições econômicas e sociais sob as quais “este ciclo recente de pensamento e prática” está acontecendo. Apóia-se na evidência de que falhas no “comportamento ético das organizações levam os *stakeholders* a pôr em risco a “saúde financeira” delas. Bauman (1997) descreve essa situação como o intangível governando o tangível.

Enderle e Tavis (1998), quando consideram as organizações como atores morais, entendem que elas (as organizações) estão obrigadas a assumir responsabilidades (econômica, social, ambiental) com outros atores morais em diversos níveis. Ressaltam que essas responsabilidades envolvem três componentes fundamentais: (1) quem é responsável? (2) pelo que é responsável? (3) com autoridade para quê?

Nesse sentido, Ruf, Muralidhar e Paul (1998) observam que a performance social das organizações (PSO) passa a ser um “construto crítico” para o desenvolvimento de uma teoria da Responsabilidade Social das Organizações (RSO). Observa-se, de fato, uma tendência contrária: a RSO sendo direcionada equivocadamente para a legitimação dos papéis de alguns *stakeholders*.

Stone (2001, tradução nossa) lembra que “não há padrões geralmente aceitos que possam guiar e orientar firmas em organizar, medir, quantificar e reportar suas informações sobre a performance social”. Os problemas inseparáveis dessas

observações residem na forma como a performance social é relatada, e a não-existência de uma forma de categorizá-la.

2.8 Enfatizando a performance social

O debate acerca da performance social não é recente, todavia os modelos para avaliá-la têm recebido atenção a partir das idéias associadas às obrigações sociais das organizações. O entendimento elementar é encontrar e desenvolver um relacionamento construtivo entre organizações e sociedade. É uma abordagem normativa (deve e não deve fazer), segundo Swanson (1999). Para a referida autora, três temas estão presentes na concepção de Performance Social das Organizações:

- Responsabilidade: o que não deveria fazer.
- Responsividade: o que pode fazer.
- Governança Corporativa: o que deveria ser e o que é.

Toda discussão nasce da natureza das relações entre as organizações e a sociedade, das influências e dos papéis exercidos mutuamente. Contrapõe-se “à visão tradicional” de atender prioritariamente as demandas de um *stakeholder* específico (RUF et al., 2001; WADDOCK e SMITH, 2000).

Para Waddock e Smith (2000), o desenvolvimento das interações entre as organizações e os componentes do macroambiente requer um *reframe*. Tal posição é sustentada por Ghoshal, Bartlett e Moran (2002) e também recebe acolhimento no manifesto do MIT (1999). A compreensão da performance social passa a ser vital como uma “promessa” de diálogo entre os agentes. Zadek (1998 e 2004) faz lembrar o argumento do “relacionamento” como algo importante especialmente no estágio atual do mundo. Tais aspectos são também apoiados por Rowley e Berman (2000) e Husted (2000).

Como se destacou anteriormente não existe consenso em termos conceituais do que efetivamente é a performance social. Stone (2001) salienta que, em algumas situações, há a “tendência de estreitar a questão para temas ambientais”. Nesse sentido, Rowley e Berman (2000) informam que as pesquisas apresentam falhas e “poucos remédios”, propondo que elas (as pesquisas) sejam realizadas “num mundo objetivo”. Isto é, que sejam ampliadas as discussões a partir das experiências organizacionais e sociais, que espelhem as experiências dos envolvidos.

Carrol (2000) sugere que a performance social se integre com a performance global e não seja posta como algo isolado, sendo que a forma mais adequada de medi-la é estando próxima (o máximo possível) dos impactos (*outcomes*). Husted (2000) assinala, do mesmo modo, que uma determinante chave da performance social é a “ligação” entre os temas sociais e as estratégias e estruturas correspondentes.

Nesses enfoques se revela, por conseguinte, um fator essencial deste estudo: para obtenção de alta performance social, torna-se requisito uma adequação organizacional, ou seja, este tipo de performance não é proveniente de ações isoladas: requer a orientação dos interessados. A medição deve estar calcada tanto em “critérios objetivos” quanto em critérios observáveis subjetivamente, focada nas “expectativas e satisfação dos *stakeholders*” (HUSTED, 2000).

Na mesma linha de argumentação encontram-se autores como McWilliams, Siegel e Teoh (1999), Luce et al. (2001), Ruf, Muralidhar e Paul (1998); Logsdon e Yuthas (1997); Wood (1991), Stanwick e Stanwick (1998), Walker e Marr (2001), Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), Stead, Stead e Gray (1990), Halal (2003). A importância da performance social é justificada pelos subtemas que estão subjacentes e tratados pelos autores em destaque (figura 11).

A figura 11 é útil para acrescentar alguns ingredientes à discussão de Mitnick (2000) quanto à complexidade da medição da performance social. De acordo com esse autor, “embora existam várias interpretações do conceito, seu *status* não está

totalmente ajustado ainda” (MITNICK, 2000, tradução nossa). Ante a importância da discussão para as teorias das organizações e dos *stakeholders*, há justificativas adequadas para empreendimento desta pesquisa e as conseqüentes contribuições.

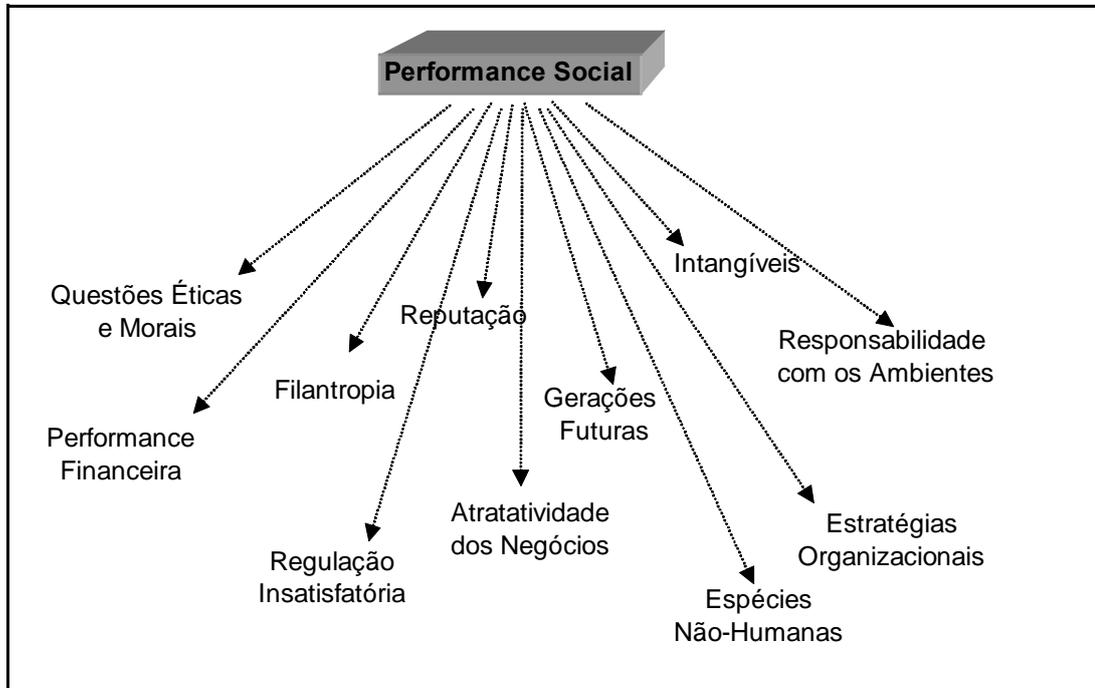


Figura 11 – A performance social e temas subjacentes

A performance social é definida por Wood (1991, tradução nossa) como “uma configuração de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social, e políticas, programas e impactos observáveis, e como eles se aplicam nos relacionamentos sociais da firma”. É o conceito empregado por outros autores mencionados neste trabalho – embora não unanimemente. Percebe-se, pela sua amplitude, como sendo algo razoavelmente complexo e operacionalmente sujeito às dificuldades de implementação num processo de medição e avaliação.

Estabelecer uma síntese conceitual que tenha as qualidades de ser aceitável e, ao mesmo tempo, propor um modelo de medição e avaliação representa um desafio. Elaborar um modelo de gestão da performance social torna-se, conseqüentemente, um passo para ajudar na sua compreensão enquanto fenômeno de interesse na vida das organizações e da sociedade.

Desde a proposição de Sethi (1975) que estabelece três dimensões para análise da performance social (obrigação social; responsabilidade social e responsividade social), e do modelo de performance social proposto por Carrol (1979), que apresenta três dimensões para avaliação – categorias de responsabilidade social, filosofia de responsividade social e questões sociais envolvidas – outras proposições têm surgido ao longo do tempo.

Wartick e Cochran (1985), por exemplo, propõem que a performance social seja observada em termos de “princípios” (orientação filosófica da performance social), “processos” (orientação institucional) e “políticas” (gestão das questões sociais). Swanson (1999) traz para a discussão os aspectos relativos aos valores e à ética. A essência dessa abordagem volta-se para as formas de relacionamento entre organizações e *stakeholders*. Observa-se, todavia, que as proposições citadas se mostram controversas em decorrência do conceito de performance social adotado – na essência, é o mesmo conceito estabelecido por Wood (1991).

Clarkson (1995) salienta que um problema envolvendo os estudos sobre negócios e sociedade reside na inexistência de definições de performance social, responsabilidade social e responsividade social que permitam a estruturação de modelos que possibilitem a medição e a avaliação sob os pontos de vista operacional e gerencial.

Assim sendo, apresenta-se neste trabalho uma simplificação conceitual, tornando o conceito de performance social mais pertinente para que possibilite e oriente a construção de um modelo de gestão sob a orientação dos *stakeholders*. Torna-se importante salientar que o modelo não pode ser considerado apenas como “instrumento de gestão”, mas, uma filosofia de ação que implica em reconhecer a legitimidade daqueles, conferindo-lhes uma nova magnitude, definidora de estratégias e estruturas organizacionais (PHILLIPS, 2003).

Sustenta-se que a simplificação conceitual para a performance social não implica em

uma limitação para o estudo da mesma. Em direção contrária busca-se proporcionar uma nova visão para esta dimensão da performance global das organizações. A intenção é torná-la compreensível e passível de avaliações.

Uma concepção alternativa para ler, apreender e interpretar as interações das organizações com o macroambiente (os *stakeholders*), defende-se, está na adoção de uma abordagem sociológica dos temas performance e *stakeholding*. O pensamento de Bauman (2004, 2003, 2000, 1997, 1999a, 1999b, 1998b e 2001), sustentado por outros pensadores como Lévinas (1972 e 1998), Lyotard (2002) e Maffesoli (1996, 2000, 2001, 2003 e 2005), mostram-se adequados para o que se pretende.

Bauman (1997) assegura que, sob o ponto de vista moral, cada pessoa está sujeita a uma espécie de comando exterior, a partir das interações com os outros agentes. O mesmo pode ser articulado para as organizações (entidades formadas por pessoas com metas compartilhadas). As ações organizacionais decorrem de atos morais. Eles são realizados para atingir objetivos que atendem, de forma intencional, outros agentes morais (acionistas, consumidores, fornecedores, dentre outros). Vásquez (2001, p. 109) salienta que “atos propriamente morais são somente aqueles nos quais podemos atribuir ao agente uma responsabilidade não só pelo que se propôs realizar, mas também pelos resultados e conseqüências da sua ação”. Eles estão sempre sujeitos a julgamentos.

A moral, por oportuno, é percebida como “uma forma de comportamento humano que se encontra em todos os tempos e em todas as sociedades”, como assevera Vásquez (1997, p. 9). Cumpre, assim, “uma função social”. Os problemas morais, destarte, se diferenciam dos problemas éticos pela concretude das situações que se apresentam. “Os problemas éticos são caracterizados pela sua generalidade” (VÁSQUEZ, 1007, p. 17).

As atividades organizacionais possuem uma “significação social”; portanto, estão

sujeitas às avaliações daqueles que, de uma forma ou de outra, possuem interesses e expectativas na atuação das organizações. Isso deve ser considerado dentro de um “contexto histórico-social”.

Com esse olhar, advoga-se nesta tese que a gestão da performance social pode proporcionar um processo de legitimação dos diversos *stakeholders* que compõem os ambientes com os quais as organizações interagem, dando-lhes Face (identificando-os; tornando-os próximos).

Este trabalho ocupa-se de uma concepção que se diferencia das discussões acerca das idéias de Sustentabilidade, Responsabilidade Social das Organizações, Governança Corporativa e outras iniciativas. Entende-se que tais discussões devem derivar de um mesmo ponto de partida: o conceito de ***stakeholder***. No entanto, não é o que se observa. As bases daquelas proposições são distintas e com alcances limitados ou parciais.

Partindo-se do conceito de *stakeholder*, como apresentado neste trabalho, torna-se possível sustentar as diretrizes que permeiam aquelas iniciativas. O interesse de cada uma delas é, em última instância, o relacionamento entre organizações e sociedade. O que se percebe, entretanto, é uma tendência em reduzir os temas associados a cada concepção, a determinados campos de atuação das organizações. Os focos estão em áreas (ambiental, por exemplo) ou grupos específicos de agentes envolvidos (acionistas, proprietários ou outros grupos).

Por um lado, a divulgação do conceito de Sustentabilidade está focado no conceito econômico de desenvolvimento, e as preocupações voltam-se para o ambiente tanto no presente quanto no futuro. Não se restringe aos aspectos sócio-econômicos, mas ao ambiente físico e mesmo à cultura. A Responsabilidade Social, quando se considera o conceito discutido por Carrol e Buccholtz (2003), revela-se de uma amplitude singular. Engloba um conjunto de quatro tipos de responsabilidades: econômica, legal, ética e discricionária, que estão vinculadas às expectativas da

sociedade nas organizações. A Governança Corporativa diz respeito à transparência da gestão das organizações. O conceito está mais relacionado às ações dos gestores e aos interesses dos acionistas. No que se refere à Responsabilidade Social, há acentuada preocupação com as ações filantrópicas, enquanto que nas questões de Governança, os conflitos se assentam nos aspectos relativos aos interesses dos acionistas majoritários e minoritários.

Noutro sentido, há uma busca pela normatização de determinados tipos de ações organizacionais, estabelecendo-se padrões de procedimentos associados às formas de relacionamento com a sociedade. São os casos das normas AA 1000; ISO 14001; SA 8000; ABNT 16001, dentre outras. A abrangência dos conceitos, como é o caso da Sustentabilidade (Sustentabilidade Social, Ecológica, Econômica, Espacial, Político-Institucional e Cultural), revelam a complexidade e a dificuldade das organizações projetarem ações integradas.

As idéias de normatização não encontram acolhimento nesta tese, pois as bases que a sustentam não consideram tal possibilidade. A performance social é tratada como um empreendimento moral e uma construção social. Com estas características, o estabelecimento de normas pode implicar em determinação de limites, padrões ou outro tipo de convenção que atenda interesses restritos dos *stakeholders*.

Sethi (1975, tradução nossa) salienta que “uma ação específica é mais ou menos socialmente responsável somente dentro de uma estrutura de tempo, ambiente e a natureza das partes envolvidas”, o que significa que o “desenvolvimento de normas absolutas” se constitui numa impossibilidade. Conclui-se que a própria dinâmica social é fator impeditivo para normatizar determinadas ações organizacionais. As organizações são parte da sociedade, lembra Sethi. A preocupação com o processo de normatização reside na dinamicidade dos ambientes e nas demandas dos agentes, que, em função do caráter citado, resultariam na caducidade das normas ou na impraticabilidade de uso.

Em resumo, a discussão apresentada neste capítulo procura mostrar quão contencioso o tema performance social ainda se apresenta. A associação entre performance organizacional e *stakeholding* revela um encaminhamento para sintetizar ou proporcionar uma nova direção para os estudos. Enquanto existirem indefinições e imprecisões conceituais, as dificuldades de pensar formas de torná-la operacional para as devidas avaliações certamente persistirão.

A busca por uma nova base para compreensão dos fenômenos agregados à construção da performance social, proposta com a junção de elementos da Teoria dos *Stakeholders* e da Teoria Social, é a alternativa apontada. O quadro descrito na Fundamentação Teórica, acredita-se, possui ingredientes para a concepção de gestão da categoria de performance estudada nesta tese.

3 Método de Pesquisa

Neste capítulo, apresentam-se as diversas fases da abordagem metodológica empregada no desenvolvimento da pesquisa. Após delimitar o tema e realizar a fundamentação teórica, apontam-se os caminhos e os instrumentos utilizados para a coleta e para a análise das informações que concorrem para dar substância aos estudos. Seguem as orientações de Silverman (2003 e 2004) e Quivy e Campenhoudt (2003) na determinação da estrutura utilizada. Quanto à análise das informações, as proposições de Bauer e Gaskell (2003) são decisivas. O método, como técnica específica de pesquisa, está dividido em duas partes: uma, exploratória e preparatória; outra, denominada de descritiva.

3.1 As fases exploratória e preparatória da pesquisa

A estruturação da pesquisa requer algumas etapas consideradas vitais para o sucesso do empreendimento. Nessas etapas, definem-se o tipo e a natureza da pesquisa, os contextos a serem observados, as estratégias de coleta de dados, as formas de análise. O detalhamento e as justificativas dos procedimentos empregados para cada situação são descritos a seguir.

3.1.1 O tipo de pesquisa

Bauer, Gaskell e Allum (2003) afirmam que, na investigação social, é possível identificar quatro dimensões cujos elementos combinados a descrevem: (1) princípios de delineamento; (2) geração de dados; (3) análise de dados e, (4) interesses do conhecimento. O quadro 3 apresenta os aspectos que se integram para estruturar a pesquisa empreendida.

As estratégias para consecução da pesquisa representadas no quadro 3 indicam que a natureza da pesquisa é qualitativa e o estudo de caso é o tipo de estudo

empregado. Os dados originam-se de duas fontes (textos escritos e entrevistas), e a análise é efetuada com o uso de mapas cognitivos. Os interesses finais estão associados à construção da performance social pelos *stakeholders*.

Princípios do Dileneamento	Geração dos Dados	Análise dos Dados	Interesses do Conhecimento
Pesquisa Qualitativa/Estudo de Caso	Coleta de Documentos e Entrevistas Individuais	Mapas Cognitivos	Construção da Performance pelos Stakeholders

Quadro 3 – As quatro dimensões do processo de pesquisa (Fonte: adaptada de Bauer, Gaskell e Allum, 2003, p.19)

O uso de pesquisa qualitativa é justificado em função da busca pelo desvelamento de como o fenômeno da performance social é “construído” pelos *stakeholders*. Isto é, busca-se o entendimento de como os diversos atores dão sentidos às formas de ação organizacionais e aos reflexos dessas ações. A partir do entendimento desse processo de construção, elabora-se, aplica-se e avalia-se modelo de gestão da performance social.

O estudo de caso, conforme Merriam, apud Bogdan e Biklen (1994, p.89), “consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”. O estudo de caso nesta tese é utilizado com dois propósitos: (1) a obtenção de subsídios para a elaboração do modelo de gestão da performance social; e (2) para a aplicação e avaliação do modelo de gestão elaborado.

O estudo de caso, explicam Bogdan e Biklen (1994, p. 90) presta-se para estudos “sobre uma organização específica, ao longo de um período de determinado tempo”. Conforme assinala Triviños (1987, p.133), “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o Estudo de Caso seja um dos mais relevantes”. Para

Chizzotti (2001, p.102), o estudo de caso “é considerado também como um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em dada situação”. Yin (2005, p.20) destaca que um estudo de caso se presta à compreensão de “fenômenos sociais complexos”.

Dessa forma, com o estudo de caso, nesta pesquisa, exploram-se as formas de interação entre a empresa estudada e seus *stakeholders*, a forma como a performance social é “construída” e a aplicação/avaliação do modelo elaborado para a gestão da performance social. Embora Trivinõs (1987, p133) saliente que, “no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda”, entende-se que há a possibilidade de transferência das descobertas para outras entidades. As generalizações que a pesquisa proporciona, por sua vez, permitem que em outros ambientes, seja possível compreender as naturezas do fenômeno analisado e as conseqüências para a gestão.

A investigação, assim posta, está sustentada pelo seguinte pressuposto: **a Performance Social das organizações é um fenômeno socialmente construído e é resultante das interações entre elas (as organizações) e seus *stakeholders*.** Significa dizer que os grupos de interesse consideram diversos fatores para moldar a performance social. Os processos de interação, por sua vez, são sustentados pela forma com que os atores sociais (organizações e *stakeholders*) dão sentido aos efeitos das ações e operações perpetradas pelas organizações.

A investigação fundamenta-se teoricamente em pressupostos do construcionismo social. O construcionismo social, enquanto uma teoria sociológica e abordagem para a pesquisa social, mostra-se adequado para estudar e descrever as formas de ação das organizações e como ocorrem os processos de interação delas com os agentes que compõem o macroambiente.

O foco do construcionismo social está nas formas pelas quais pessoas ou grupos de

peças criam e dão significado ao mundo a partir das interações. Implica num processo dinâmico, pois deriva das formas de ação e das formas de entendimento ou percepções que as pessoas possuem em relação às situações diárias. Essa descrição possui estrita relação com as idéias difundidas por Berger e Luckmann (2001).

Como lembra Hatch (1997, p.42, tradução nossa),

a posição construcionista social explicitamente reconhece que a categoria da linguagem usada para entender as organizações (tais como ambiente, estrutura, cultura) não são reais ou naturais num sentido objetivo. Em vez disso, elas são os produtos das crenças mantidas pelos membros de uma sociedade.

Isso significa, *grosso modo*, que o contexto sociocultural (crenças, hábitos, valores, instituições, por exemplo) em que as pessoas estão inseridas são determinantes para entendimento das ações organizacionais.

3.1.2 A natureza da pesquisa

A pesquisa desenvolvida, de natureza qualitativa e apoiada nos pressupostos do construcionismo social, obtém nos ensinamentos de Zygmunt Bauman as categorias investigativas para entendimento do fenômeno estudado. As discussões de Bauman, embora não estejam diretamente assentadas nas formas de gestão das organizações, compreendem um quadro que esmiúça as formas do agir e interagir humanos com suas conseqüências. Bauman (1997 e 1998a) elabora um panorama que abarca as experiências recentes da humanidade e também aponta as implicações do inter-relacionamento entre pessoas e entre instituições e pessoas. Tudo isso contextualizado a partir de uma visão da vida social e da existência humana e de como elas são construídas.

As categorias investigativas obtidas naqueles ensinamentos surgem como uma espécie de contraponto para alguns aspectos do que se convencionou chamar de Teoria dos *Stakeholders*. Noutras situações, servem para endossar pontos centrais dessa teoria.

As idéias basilares da Teoria dos *Stakeholders*, de preponderante caráter instrumental, permitem uma rediscussão de alguns de seus fundamentos. Abrem elas portas, em especial, para novas contribuições à medida que suscitam questionamentos acerca da sua aplicação. Freeman (1984, p. 247 e p.248), em particular, enfatiza em seu seminal trabalho que há a necessidade de associação daquele tema (*stakeholding*) com outras disciplinas. Entende que alguns hiatos requerem aclaração – “a ligação do conceito de *stakeholders* com outros conceitos”; “a validade empírica do conceito”.

Outra situação resultante da abordagem aplicada nesta pesquisa é a busca por uma melhor compreensão das formas de interação das organizações com os diversos ambientes. Alguns tópicos da Teoria Social, em princípio, fornecem o amálgama que Freeman (1984) supõe necessário. Não se trata, portanto, de aventurar-se em “terreno minado”. Ao contrário, a investigação procura auxiliar na sedimentação de uma trilha que defende a essência da Teoria dos *Stakeholders*, ajudando a legitimá-la. Na mesma direção são os esforços para contextualizar a performance social das organizações.

O fenômeno da performance organizacional, como ensina Lyotard (2002), não se restringe a uma relação entre insumos e produtos. As técnicas possuem importância, porém o “lance técnico” não está somente sujeito à estabilidade dos sistemas. As interações das organizações com os diversos ambientes e seus agentes, dentro de um contexto de fluidez, propiciam elementos novos que impedem a esperada regularidade.

Nesse sentido, a performance organizacional e suas diversas componentes, surgem

como campos investigativos assentados em planos diferentes do controle das operações. A performance, conclui-se, não mais se resume aos resultados dos esforços das organizações. O entendimento e o sentido que os *stakeholders* dão aos efeitos das ações e operações e as formas de inter-relacionamento que possuem com elas são ingredientes a ser considerados.

Quando a fluidez é a característica marcante dos ambientes e as interações sociais decorrem das “ações na vida”, das “estratégias plausíveis e factíveis na rede socialmente tecida de suas dependências” (BAUMAN, 2001, p.39), as demandas sobre as organizações não mais se resumem aos produtos físicos, tangíveis. Berger e Luckman (2001, p.34) explicam que “a adequada compreensão da ‘realidade *sui generis*’ da sociedade exige investigação da maneira pela qual esta realidade é construída”.

Dentro desse quadro, a investigação requer procedimentos e suportes que reforçam o caráter de uma pesquisa qualitativa. Os significados dos fenômenos das interações entre organizações e *stakeholders*, as fontes de informações e os tipos de informações adequadas para as análises requerem instrumental distinto daquele utilizado nas pesquisas quantitativas.

3.1.3 A seleção da unidade de pesquisa e objetos de pesquisa

O estudo de caso foi realizado na Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc), empresa que faz parte do setor elétrico brasileiro, com atuação em âmbito estadual. É uma empresa prestadora de serviços públicos. Possui cerca de 2.000.000 de consumidores e atende uma população de 5.000.000 de habitantes, aproximadamente.

A seleção dessa unidade de pesquisa decorreu de alguns fatores conjugados. Em primeiro lugar, pelas suas atividades e abrangência de atuação. Em segundo lugar, o alcance social de suas ações e operações, a complexidade dos ambientes com

que interage, além da quantidade diferente de atores sociais com interesses em sua atuação.

A partir do problema de pesquisa estabelecido, os objetos de pesquisa passaram a ser a empresa Celesc e seus *stakeholders*. Tendo identificado os agentes com que a empresa se relaciona e interage, fez-se a seleção daqueles que seriam estudados. Dada a dimensão e a quantidade de *stakeholders*, com diferentes papéis e outros atributos, optou-se por seguir as recomendações de Bauer e Arts (2003) quanto às formas de concretização da pesquisa.

Bauer e Aarts (2003, p.39), recomendam como uma das alternativas para a realização de pesquisa qualitativa a “construção de um *corpus*”. O *corpus*, como uma “base finita de materiais”, pode ser construído para fins específicos, seguindo uma sistematização. Considerando que o foco da pesquisa reside nas interações da empresa e seus *stakeholders*, adotou-se o caminho sugerido.

Para o estudo, foi criado um *corpus* baseado em textos escritos (oriundos de jornais, revistas, publicações legais) e textos falados (entrevistas). Na seleção de textos, buscou-se por temas que dissessem respeito às ações e operações da Celesc em relação aos seus *stakeholders*, bem como as manifestações destes em relação à empresa, durante um período de tempo determinado. Adotaram-se as recomendações de Bauer e Aarts (2003) quanto a:

- **Relevância:** selecionaram-se somente textos que tratassem de interações da Celesc com algum tipo de agente ou interações entre agentes com repercussões na empresa.
- **Homogeneidade:** consideraram-se textos escritos. Imagens, publicidade, editais, notas oficiais, comunicados empresariais e outras formas foram desconsiderados, em razão dos propósitos da investigação. Para as entrevistas, foram adotados outros critérios.

- **Sincronicidade:** considerou-se o período de tempo entre uma mudança nos estatutos da empresa, dando poder a um grupo de *stakeholders* (acionistas minoritários), denominada de Acordo de Acionistas, e um incidente que levou à uma súbita mudança dos temas de mídia referentes às ações empresariais. Tal período compreendeu catorze (14) meses (junho de 2002 até outubro de 2003). Conseqüentemente, o período considerado abarcou uma fase da vida da empresa marcada por uma série de eventos em que vários *stakeholders* ganharam destaque.
- **Saturação:** observou-se a dinâmica das interações com os *stakeholders*, as representações, ambientes sociais e pautas que concorreu para construção do *corpus*. Constatou-se que, para determinados temas, ocorreram esgotamentos das informações. O foco deslocou-se para outros temas com os mesmos agentes. As informações ou se tornavam redundantes ou nada mais acrescentavam para as necessidades investigativas. De acordo com Bauer e Aarts (2003, p.56), “a maioria dos materiais tem um ciclo natural de estabilidade e mudança”.

Outras regras fundamentais observadas foram: variedade de extratos e funções dos *stakeholders*, além da caracterização da variedade de representações. Sobretudo nesses aspectos e devido à tipicidade da pesquisa, consideraram-se os diversos papéis de um mesmo agente em relação à empresa, seguindo-se com rigor as recomendações expostas anteriormente.

A obtenção dos textos foi viabilizada, parcialmente, pela empresa estudada. A Celesc dispunha de arquivo da clípage dos principais periódicos editados no país. A documentação estava organizada por dia, porém sem qualquer classificação de temas. Os demais tipos de documentos utilizados eram de caráter público (leis, regulamentos, contratos), também existentes na empresa e nas páginas eletrônicas das instituições.

Para as entrevistas foram adotados os seguintes procedimentos:

- verificação dos *stakeholders* mais citados nos documentos selecionados (obtiveram-se cerca de vinte agentes ou grupos);
- análise dos extratos sociais representados pelos *stakeholders*;
- identificação de representantes qualificados dos *stakeholders*;
- contato prévio, por telefone e correio eletrônico, com os agentes, explicando a natureza da pesquisa e solicitando agendamento da entrevista;
- elaboração das questões-guias para as entrevistas;
- desenvolvimento de entrevista teste para adequação das questões;
- entrevistas com os *stakeholders* em seus respectivos locais de atuação.

Foram programadas 20 entrevistas, das quais se realizaram quinze. Significa dizer que a pesquisa atingiu cerca de 70% *stakeholders* selecionados. Cada entrevista teve duração aproximada de 45 minutos.

Para garantia da representatividade do conjunto, quando da realização das entrevistas, os entrevistados foram solicitados a identificar no Mapa de *Stakeholders* (apêndice A) aqueles agentes ou grupos que julgavam mais relevantes para a empresa. A representatividade alcançada foi de 70% (figura 12). Ou seja, dentro do conjunto de *stakeholders* citados pelos entrevistados, 70% deles foram estudados.

Embora se apresente uma explicação quanto à representatividade do universo de entrevistados, em pesquisa qualitativa esta é uma questão secundária como assevera Gaskell (2003, p.68). “A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Por isso, o emprego do termo seleção.

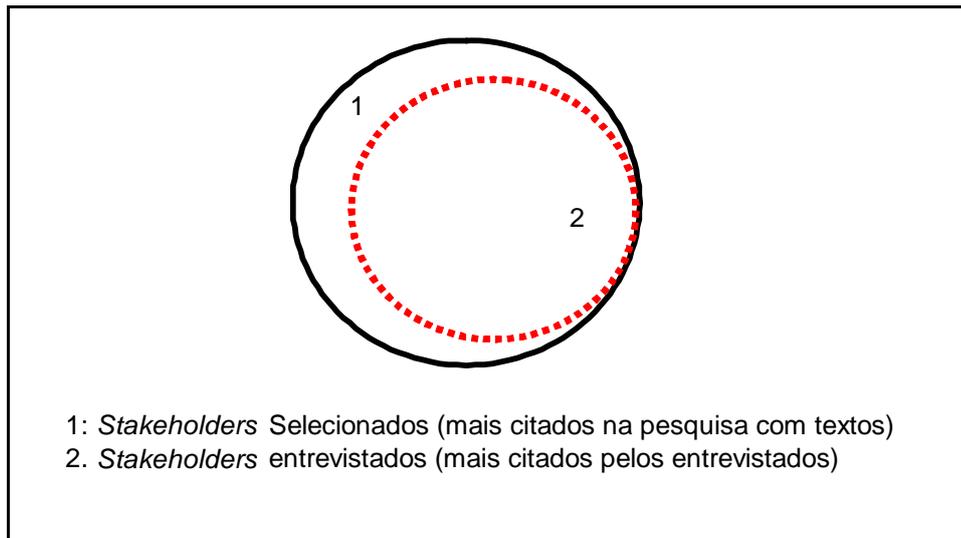


Figura 12 – Representatividade dos *stakeholders* entrevistados

Utilizou-se como estratégia para obtenção de informações a entrevista do tipo semi-estruturada. Segundo Triviños (1987), esse tipo de entrevista compreende um conjunto de questões centrais e outras derivadas. As questões centrais são decorrentes das teorias utilizadas e servem para que o investigador adentre no fenômeno sob foco. Conforme detalhado no apêndice “B”, algumas perguntas derivadas foram previamente estabelecidas. Todavia, dado o caráter do instrumento, outras puderam emergir à medida que os entrevistados discorriam sobre o tema elaborado.

Todas as entrevistas foram gravadas. Não foram transcritas em decorrência da forma de análise empregada. Para a etapa de entrevistas foram seguidos os preceitos contidos na Resolução CNS 196/96 - Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos. Foram salientadas, para cada entrevistado, no início da sessão: a confidencialidade e a forma de utilização das informações prestadas; a proteção da imagem do entrevistado. Assegurou-se ao entrevistado a inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e o pesquisado; garantiu-se a prestação de esclarecimentos, antes e durante o curso da pesquisa. Facultou-se ao entrevistado a recusa de participação na pesquisa. Esclareceram-se aspectos ligados aos resultados da pesquisa, aos

possíveis benefícios e à publicidade dos resultados.

Com relação ao tamanho do *corpus*, Bauer e Aarts (2003) asseguram que uma questão importante a ser observada é o esforço para coleta e análise das informações. Tempo e recursos, em princípio, são os fatores limitadores, além, obviamente, do escopo da pesquisa. A figura 13 mostra como a estrutura do *corpus* foi construída.

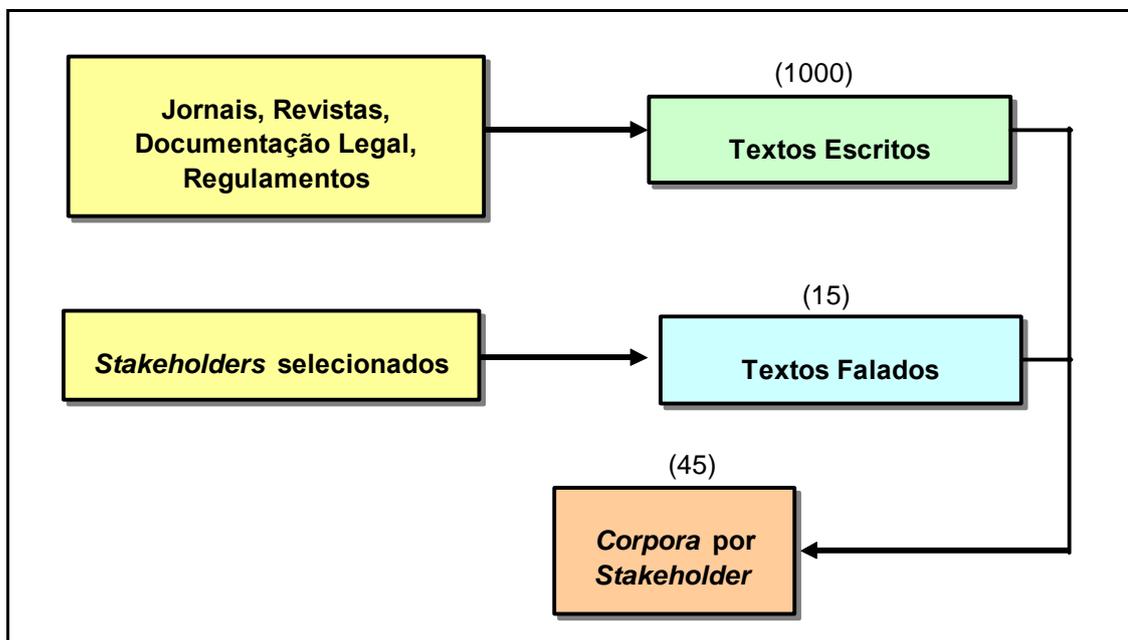


Figura 13 – *Corpus* para estudo (Fonte: adaptada de Silva e Lezana, 2005b)

Conforme representado na figura 13, o *Corpus* foi construído com aproximadamente mil textos escritos e quinze entrevistas. O resultado foi a criação de 45 *corpora* tópicos (desdobramento do *corpus* em temas e agentes investigados) que foram utilizados para as análises.

Vale salientar que a criação do *corpus* para esta pesquisa teve sua construção e utilização em duas fases distintas: a primeira parte deu-se com a seleção dos textos escritos, e a segunda, com o processo de entrevistas. A utilização do conjunto completo de informações, com os *corpora* por *stakeholder*, só foi possível quando da

aplicação e avaliação do modelo de gestão. Bogdan e Biklen (1994, p.84) esclarecem: “a análise de dados verifica-se ao longo de toda a investigação, se bem que seja normalmente nas fases finais que os dados são analisados de forma mais sistemática”.

3.2 A fase descritiva da pesquisa

Nesta etapa descrevem-se a construção do esquema de pesquisa, o modelo analítico empregado, o processo de coleta de dados e sua forma de análise. Detalham-se os passos seguidos e seus desdobramentos.

3.2.1 O esquema de pesquisa

O esquema de pesquisa utilizado para esta tese foi concebido a partir da fundamentação teórica, dos pressupostos associados ao problema de pesquisa e das teorias que orientaram o processo investigativo. Está representado na figura 14.

Observa-se na figura 14 que o ponto de partida é o “modelo” concebido para a investigação. Ele é resultante de estudos acerca da performance organizacional e das interações entre organizações e sociedade. A concepção do “modelo” é dirigida pela premissa de que a performance social decorre dos processos de relacionamento e interações entre *stakeholders* e organizações e entre os próprios *stakeholders*. A performance social pode ser conduzida para a identificação dos papéis dos diversos grupos de interesse com os quais as organizações interagem ou possuem algum tipo de relacionamento.

Os conceitos e categorias advêm das abordagens de Bauman (1997 e 1998a). As teorias que sustentam a pesquisa são: a Teoria dos *Stakeholders*; a Teoria Social e os princípios do Construcionismo Social. Os pressupostos adotados no

desenvolvimento dos estudos são derivados dessas concepções teóricas. Nesse intento, faz-se a transposição dos ensinamentos de Bauman (1997 e 1998a) para o ambiente de ação das organizações e dos *stakeholders* para interpretar os efeitos dos processos de relacionamento e interação entre os atores sociais.

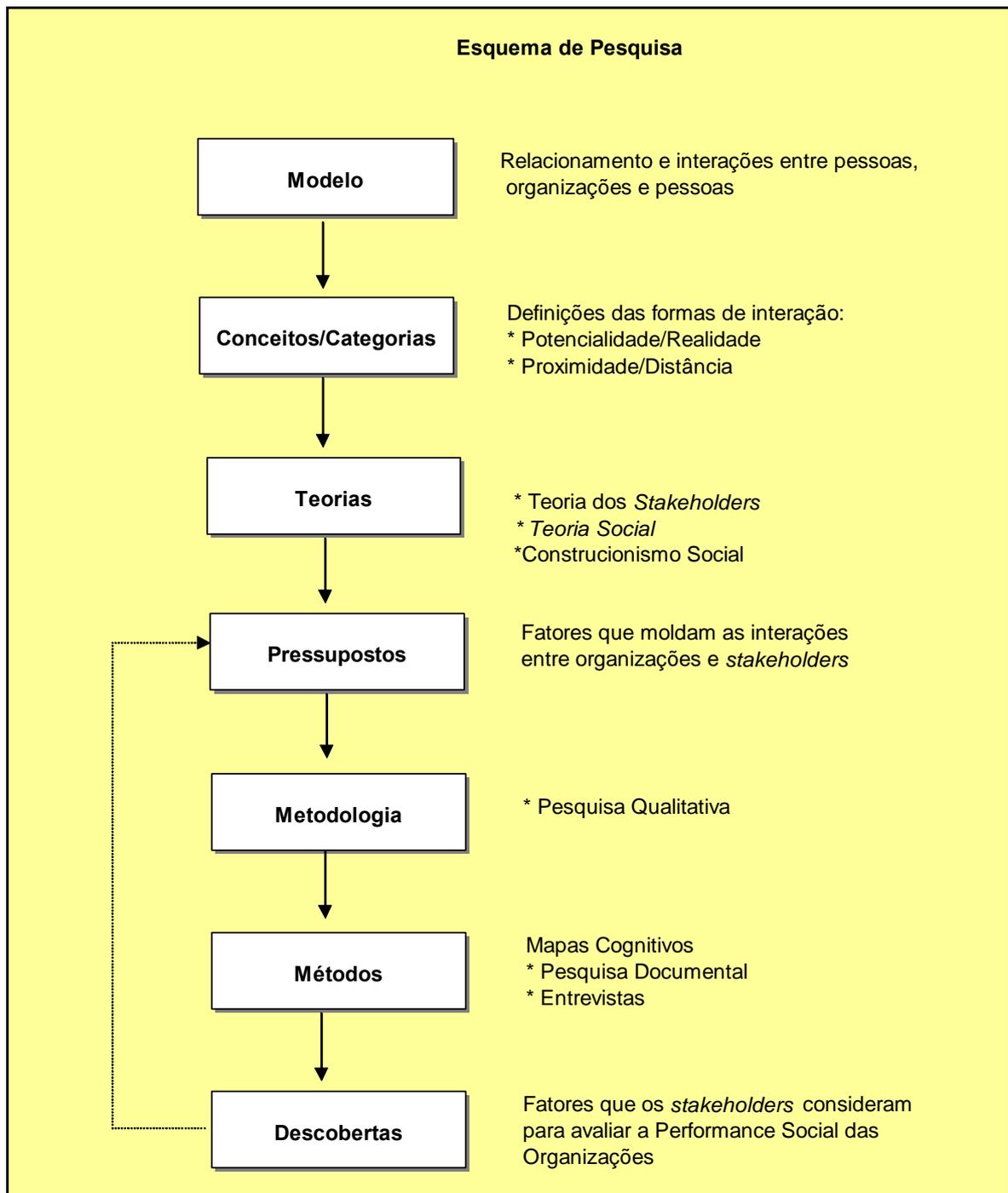


Figura 14 – Esquema de pesquisa (Fonte: adaptada de Silverman, 2000).

Com o uso de metodologia qualitativa, realizam-se as etapas seguintes. As análises das informações ocorrem com o uso de mapas cognitivos. Busca-se o entendimento dos fatores que os *stakeholders* consideram na avaliação da performance social, direcionando e moldando esta dimensão da performance organizacional. As descobertas resultam da integração dos elementos estruturados: a base teórica, as análises de dados, o modelo desenvolvido, as informações obtidas na aplicação do modelo.

3.2.2 A construção do modelo de análise

A construção do modelo de análise decorre da necessidade de elucidar os campos sob exame. Exploram-se e estudam-se os fenômenos associados ao problema de pesquisa. O modelo resulta dos estudos sobre os dois temas que fundamentam a tese – *stakeholding* e performance – e possui, na sua essência, proposições relacionadas às formas de interação entre pessoas e instituições. Advém ele das incursões de Bauman (1997 e 1998a) acerca dos processos sociais em que estão imersas as pessoas e as demais entidades dos diversos ambientes. Os conceitos e as categorias investigativas decorrem dessas discussões de Bauman (1997 e 1998a) acerca dos efeitos das interações entre pessoas e entre outras entidades e as pessoas. As análises decorrentes, por sua vez, sustentam-se nas teorias empregadas.

O modelo proposto implica o reconhecimento de um outro tipo de vínculo entre organizações e *stakeholders*, além daqueles que estão caracterizados pela performance técnica. Como assegura Bauman (1988a), é necessário distinguir efeitos técnicos de efeitos sociais, pela consciência do impacto das ações. Eficiência e eficácia, conclui-se, podem ser obtidas à medida que as ações e operações das organizações são ampliadas para o atendimento de expectativas e interesses de outros agentes (pelo reconhecimento dos *stakeholders*).

O processo de reconhecimento nasce da legitimação dos grupos e seus respectivos

papéis. Para que isso ocorra, torna-se necessário “construir” identidades, aceitar as imperfeições dos “arranjos” e as divergências entre entidades (Bauman, 1997). Destarte, a gestão da performance social caminha no sentido de conectar as organizações com o mundo exterior.

Surgem dessas considerações as quatro categorias de análise: **potencialidade**, **realidade** das ações, **proximidade** e **distância** dos *stakeholders*. São os marcos que revelam o inter-relacionamento entre os atores sociais e os efeitos das formas de agir. Ao considerá-los, as organizações caminham no sentido de (re)humanizar os “objetos burocráticos”. Em outras palavras, partindo da análise de Bauman (1997 e 1998), significa deixar de expressar as interações em termos “puramente técnicos”, “eticamente neutros”.

As dimensões **proximidade/distância** e **potencialidade/realidade** definem as práticas e o patamar que qualificam os atores. Possuem caráter de causalidade e moralidade, pois, do ponto de vista da organização, a responsabilidade pelas suas ações e operações, em relação aos *stakeholders*, deve ser irrestrita. Isto é, agir moralmente independe do conhecimento de quem são seus *stakeholders*.

A **proximidade/distância** dos *stakeholders* e a **potencialidade/realidade** das ações e operações não podem, antes de qualquer consideração, ser objetos de escolhas arbitrárias, mas sim da responsabilidade pelo outro. Conforme Bauman (1988a, p.212 e 213), a responsabilidade surge da **proximidade** com o outro e o “atributo moral da proximidade é a responsabilidade; o atributo moral da distância social é a ausência de relacionamento moral ou heterofobia”. Têm-se manifestações de **potencialidade/realidade** naquilo que é um “modo não revelado” das ações e operações, e o experimentado, empiricamente acessível”.

Os pressupostos do modelo de análise surgem desses ensinamentos de Bauman e da possibilidade de “utilização” de fundamentos do construcionismo social para as análises das interações entre organizações e *stakeholders*. O entendimento de

como os *stakeholders* constroem a performance social da organização e que fatores levam em consideração para tal, é procurado a partir do *corpus* gerado.

O modelo de análise constante na figura 15 aponta o conceito de Performance Social adotado na investigação, delimitando-o e traduzindo-o, de forma a se tornar operacional para os propósitos estabelecidos. Para guiar o processo investigativo, associam-se ao conceito dois pressupostos. Eles assim se apresentam de modo a orientar os processos de coleta e análise das informações.

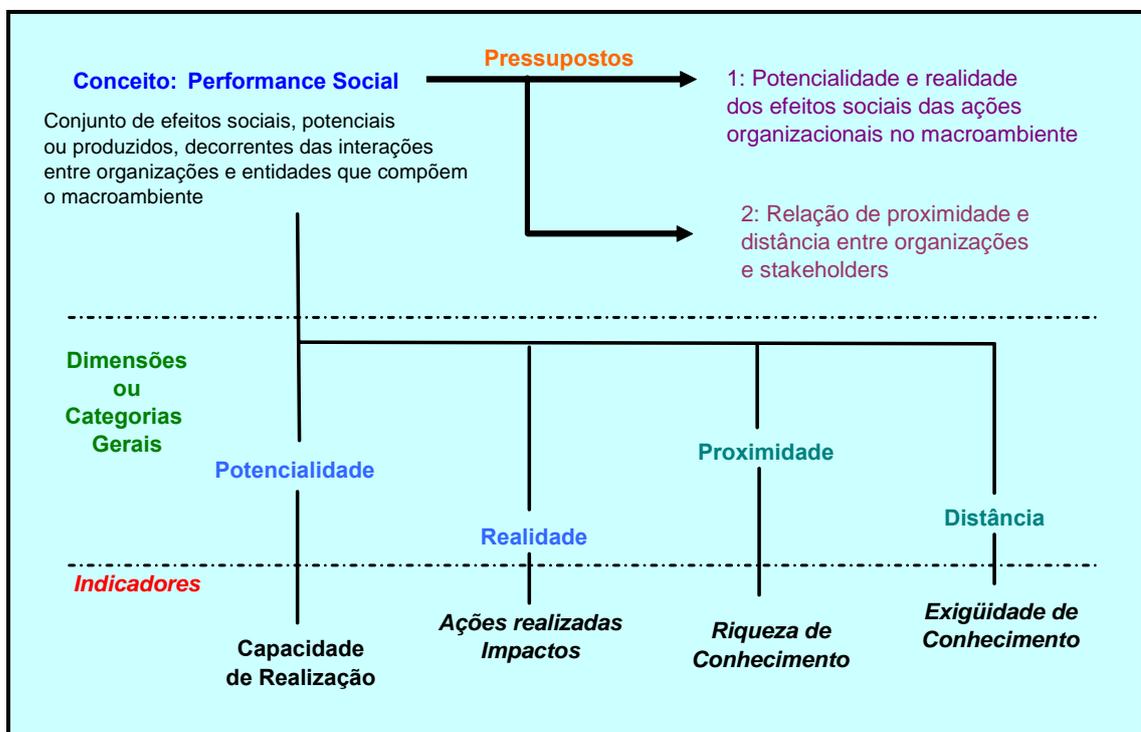


Figura 15 – Modelo de análise (Fonte: adaptada de Quivy e Campenhoudt, 2003)

Os pressupostos contidos na figura 15 são imaginados como explicações para a questão de pesquisa, pois possuem nexos com o conceito de performance social adotado. Ou seja, essa dimensão da performance global resulta na capacidade de a organização empreender suas ações e operações e na maneira pela qual são elas percebidas pelos interessados. Noutra extremidade, sugere que as formas de interação guardam estrita pertinência com as formas de avaliação da performance social.

Assim, considera-se que os *stakeholders* avaliam a performance social das organizações: (1) a partir da potencialidade e da realidade dos efeitos sociais das ações dessas organizações no macroambiente; e (2) a partir da relação de proximidade e distância entre organizações e *stakeholders*.

As categorias **potencialidade/realidade** e **proximidade/distância** na figura 15 são decorrentes dos pressupostos citados e são critérios de avaliação da performance social. Tais categorias podem ser desdobradas em **indicadores** gerais. Os **indicadores** são “sinais” passíveis de observação nas formas e nos processos de relacionamento e interação. Nas informações obtidas na investigação, busca-se o cotejamento com os pressupostos estabelecidos e seus esclarecimentos.

De modo a facilitar a análise das informações, adotam-se os conceitos e significados apresentados nos quadros 4 e 5.

Dimensão	Conceito
Potencialidade	Refere-se à capacidade da organização de realizar ou empreender algum tipo de ação ou operação que cause um efeito esperado ou não numa entidade ou conjunto de entidades que compõem o macroambiente.
Realidade	Refere-se aos efeitos causados pela organização decorrentes de ação ou operação e as conseqüências experimentadas pela entidade ou conjunto de entidades que compõem o macroambiente.
Proximidade	Refere-se ao grau de conhecimento/reconhecimento que a organização possui dos agentes, os quais ela pode afetar ou ser por eles afetada. A proximidade implica adotar estratégias para assumir responsabilidade total ou parcial pela ação ou operação.
Distância	Refere-se ao grau de conhecimento/reconhecimento que a organização possui dos agentes, os quais ela pode afetar ou ser por eles afetada. A distância implica adotar estratégias para assumir responsabilidade parcial ou nenhuma pela ação ou operação.

Quadro 4 – Conceitos utilizados no modelo de análise

Dimensão	Noções Primárias Derivadas
Potencialidade	Poder; ação; promessa; capacidade; responsabilidade.
Realidade	Resultado; experiência; efeito; impacto.
Proximidade	Conhecimento; comprometimento; diálogo; informação; visibilidade; intenção; moralidade.
Distância	Ignorância; não-comprometimento; irresponsabilidade; arrogância; insensibilidade.

Quadro 5 – Noções primárias das dimensões da performance social

Os dois quadros fornecem idéias gerais das categorias utilizadas no modelo de análise, bem como as noções primárias pertinentes a cada uma delas. Tanto os conceitos quanto os significados são convenções decorrentes das bases teóricas utilizadas. Como observa Wilson (2001, p. 54), “conceito e significado estão intimamente vinculados”. Esclarece ainda que os conceitos possuem limitações e aplicações. Os critérios adotados para as análises estão diretamente associados àquelas explicações contidas nas figuras.

3.2.3 A coleta de dados

Conforme Bauer e Arts (2003, p.60) deve-se “renunciar a qualquer esperança de se conseguir um *Corpus* totalmente representativo” para a consecução de uma pesquisa. Embora a coleta de dados para a elaboração do *corpus* desta pesquisa tenha ocorrido em dois momentos diferentes, com objetivos determinados e com diferentes estratégias (textos escritos e entrevistas), percebeu-se o caráter de complementaridade nas duas fontes de dados.

Considera-se que o mundo social é construído de modo dinâmico pelas pessoas, com suas ações e interações com outras pessoas e outras entidades. Os textos escritos, atesta May (2004, p. 213), “também constroem a realidade social e as versões dos eventos”. Os estudos de um período específico, tanto da vida da empresa quanto de situações experimentadas pelos *stakeholders*, revelam

características essenciais para a compreensão do fenômeno investigado. As entrevistas qualitativas, por sua vez, possibilitam “compreender o mundo da vida dos respondentes” (Bauer e Aarts, 2003, p.65) na medida em que os agentes espelham pontos de vistas e interesses do grupo focado; suas experiências de relacionamento e interação com a empresa.

A seleção dos textos escritos, portanto, obedeceu a alguns propósitos básicos: identificar os *stakeholders* da empresa; identificar temas que permeavam os relacionamentos e as interações; subsidiar a construção do modelo de gestão da performance social. Também serviu para delinear e agrupar as categorias de *stakeholders* para a criação do Mapa de *Stakeholders* (apêndice A). Assim, a partir da elaboração do Mapa de *Stakeholders* da Celesc (apêndice A), da lista de *stakeholders* estudados (apêndice C), percebe-se que o conjunto selecionado para compor a investigação abrange as categorias de *stakeholders* propostas por Wheeler e Sillanpää (1997).

3.2.4 A análise de dados

Tendo como objetivo compreender as formas de relacionamento e os processos de interação entre a organização estudada e seus *stakeholders*, para obter os fatores que estes últimos consideram para avaliar a performance social, a análise de dados foi realizada em fases específicas:

a) a seleção dos textos escritos: todos os documentos selecionados foram copiados e digitalizados por meio de *scanner*. Em seguida, foram estruturados com as mesmas propriedades técnicas (extensão de arquivo) para possibilitar o uso de *software* de análise;

b) a associação dos textos em temas: realizada leitura minuciosa e distribuição dos textos de acordo com temas e agentes envolvidos;

c) a decomposição dos textos em conceitos para construção dos mapas cognitivos: desdobramentos dos textos em frases curtas e com significados. Sempre que possível, foi mantida a estrutura das frases contidas nos textos originais. Quando necessário modificá-las, houve a preocupação de manter o sentido.

d) a elaboração dos *corpora*: agrupamento dos textos e associação aos *stakeholders*. Quando um texto se referia a vários agentes, associava-se a todos os citados.

Para as etapas de adequação dos textos, desdobramentos em temas, decomposição em conceitos e associação aos agentes envolvidos, utilizou-se o programa computacional *Lexico* (desenvolvido pela Universidade de Paris 3). Essas ações foram realizadas para tornar possível a fase decisiva da análise das informações com a construção dos mapas cognitivos. A base foi organizada em arquivos eletrônicos com recursos do processador de texto Word® da Microsoft.

Elaboraram-se, inicialmente, dois tipos de Mapas para análise das informações:

- mapas cognitivos derivados dos textos escritos.
- mapas cognitivos derivados das entrevistas.

O desenvolvimento de mapas cognitivos, como exemplificado no apêndice "D", atendeu os propósitos de: (1) a partir dos textos – a identificação dos temas que estavam permeando as interações entre a empresa estudada e seus *stakeholders*; (2) a partir das entrevistas – a obtenção dos interesses e expectativas dos *stakeholders* (etapa de aplicação e validação do modelo).

Com os dois conjuntos de mapas, buscou-se desvelar: as formas de interação entre empresa e seus *stakeholders*; as próprias interações entre *stakeholders*; e entre estes e outros agentes associados às ações e operações da empresa.

A opção pelo uso de mapas cognitivos foi definida depois de testados outros programas computacionais para análise das informações. Uma vez que se buscava o entendimento dos processos interativos e seu modo de desenvolvimento, a forma de análise selecionada mostrou-se adequada. Conforme destacam Bauer e Aarts (2003, p.87),

a interface gráfica e/ou mapeamento cognitivo oferece a oportunidade de desenvolver uma estrutura gráfica da estrutura de categorias entre códigos de texto. (...) A representação gráfica do texto é o lugar onde os aspectos do texto e preconcepções teóricas se encontram em um procedimento formal e interativo.

Para o desenvolvimento dos mapas cognitivos, foi utilizado o Software *Decision Explorer*®. Optou-se por não fazer transcrição das entrevistas, mas pela audição das gravações para a elaboração dos mapas. Constatou-se que a transcrição não proporcionaria qualquer benefício para esta etapa do trabalho, além de demandar tempo considerável.

Com base na fundamentação teórica e nos princípios norteadores da análise desenvolveu-se uma codificação (estilos) para aplicação na construção dos mapas. Bauer (2003, p.199) salienta que “a codificação e, conseqüentemente, a classificação dos materiais colhidos na amostra, é uma tarefa de construção, que carrega consigo a teoria e o material de pesquisa”.

Consideraram-se essencialmente os relacionamentos e as interações entre a empresa e seus *stakeholders* (de acordo com o Mapa dos *Stakeholders*), e ainda, os relacionamentos e interações entre *stakeholders* que, de alguma forma, produzissem efeitos na empresa. Os estilos usados para que os conceitos fossem alocados nos mapas são os seguintes:

- **Ato do Stakeholder:** quando houvesse uma ação do *stakeholder* com

repercussão direta nas operações da empresa.

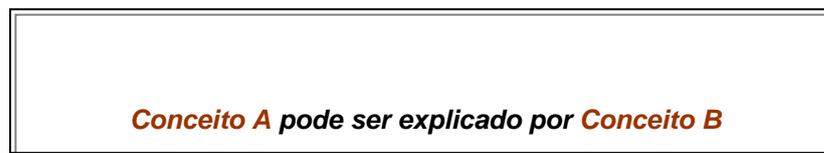
- **Contribuição do Stakeholder:** quando se tratasse de situação em que o *stakeholder* atuava de forma a “facilitar” ou prover a organização de insumo que permitisse empreender uma operação ou ação.
- **Distância:** quando se tratasse de manifestações ou formas de afastamento, desconhecimento, falta de diálogo, não-comprometimento, no relacionamento ou interação entre a organização e o *stakeholder*.
- **Interação entre Stakeholders:** quando se tratasse de situação em que a interação entre dois ou mais *stakeholders* resultasse em demanda junto à organização.
- **Interesses/Expectativas:** quando se tratasse de situação manifesta ou não pelo *stakeholder* no sentido de “obrigar” ou suscitar na organização uma reação.
- **Insight do Pesquisador:** quando se tratasse de conclusão ou observação feita pelo pesquisador no sentido de esclarecer alguma linha de argumento ou detalhar alguma situação específica.
- **Padrão:** quando se tratasse de conceito que proporcionasse a ligação com outros, compondo uma linha de argumento.
- **Potencialidade:** quando se tratasse de conceito que demonstrasse a capacidade de a organização realizar atividades ou ações que repercutissem na relação com os *stakeholders*.
- **Proximidade:** quando se tratasse de conceito que implicasse nas manifestações de interação (comunicação, conhecimento, reconhecimento, comprometimento, diálogo, visibilidade, atenção) que a organização mantivesse com o *stakeholder*.
- **Realidade:** quando se tratasse de conceito que demonstrasse os efeitos percebidos pelos *stakeholders* em função das atividades e ações da organização (em termos de benefícios ou não).
- **Tema-Emergente:** quando se tratasse de conceito que implicasse numa nova linha de argumento. Foi utilizado para identificar o ponto de partida do Mapa,

como também temas distintos dentro do conjunto de conceitos.

Também se mostrou fundamental para as análises a utilização de algumas facilidades proporcionadas pelo uso do software:

- ***Explanation (Explicação) e Consequences (Conseqüências)***: Utilizou-se “*Explanation*” para explorar conceitos ou um encadeamento de conceitos. As explicações de um conceito permitem entendê-lo em relação aos demais conceitos que possuem algum tipo de ligação com aquele. Utilizou-se “*Consequences*” no sentido de explorar as conseqüências de um conceito e as suas implicações no mapa.

A situação descrita na “Explicação” se caracteriza da seguinte forma:



A situação explicitada em “Conseqüências” se caracteriza da seguinte forma:



As **Explicações** podem ser obtidas a partir dos chamados pontos de derivação (*branch points*) ou dos conceitos que iniciam uma linha de argumento (denominados de caudas ou *tails*). Os pontos de derivação são, em princípio, aqueles conceitos que possuem mais de uma explicação. As caudas não possuem explicações.

As **Conseqüências** podem ser obtidas a partir de pontos de derivação (*branch points*) ou dos conceitos do topo da linha de argumento desenvolvida. São denominados de cabeças (*heads*). Os pontos de derivação são os conceitos que possuem mais de uma conseqüência. Cabeças são os conceitos que podem representar uma conclusão.

- **Domain (Domínio):** análise utilizada para identificar os conceitos “*busy*” (saturados). São os conceitos presentes nos mapas e que recebem e direcionam uma série de conexões. Geralmente são temas ou questões fundamentais de um mapa ou linha de argumento. São também os conceitos que apresentam questões-chave.

A partir desses encaminhamentos analíticos e das elaborações realizadas ao longo do estudo, tornou-se possível elaborar, aplicar e avaliar o Modelo de Gestão da Performance Social. A estruturação do modelo, apresentada no capítulo que segue, é suportada pela abordagem teórica realizada, os pressupostos adotados e os dados obtidos com os textos escritos.

4 Modelo de gestão da performance social

Este capítulo apresenta o modelo de gestão da performance social sob a orientação dos *stakeholders*. O modelo é delineado a partir da base teórica e de parte dos dados obtidos com a pesquisa. A estruturação do modelo resulta na reformulação conceitual de performance social e é moldado com a interpretação do comando de fora a que estão sujeitas as organizações.

4.1 A abordagem proposta e suas bases

As bases para a abordagem proposta estão justificadas pelos principais autores que tratam o tema *stakeholding* e performance organizacional. Identificada a necessidade da avaliação da performance social e o que ela significa, resta responder a pergunta: performance para quem?

A performance organizacional sendo percebida como um conjunto de possibilidades de ações, com os respectivos resultados e efeitos, não se limita apenas ao campo do controle de gestão e tampouco ao âmbito interno das organizações. Como um construto social, a performance possui outras propriedades e implica, conseqüentemente, em interpretações por parte dos diversos atores sociais.

Pode-se dizer que as diversas categorias de performance são construções sociais derivadas do entendimento ou da leitura de suas formas de atuação, do ambiente em que estão inseridas e, sobretudo, das interações entre quem nela atua e os agentes envolvidos. Essa idéia de performance não se restringe aos ambientes técnico e econômico. Também está associada às transformações dos ambientes, sujeitando as organizações à adaptação sistemática.

A complexidade da rede de relacionamentos entre organizações e agentes que compõem os diversos ambientes leva à necessidade do estabelecimento de

categorias aos grupos de *stakeholders*. É condição para entender a dinâmica ambiental a compreensão dos papéis desses agentes. Em algumas circunstâncias, os atores sociais podem perceber os efeitos das ações organizacionais sem manter um contato direto com as organizações. As gerações futuras e espécies não-humanas figuram entre esses grupos. Podem ser afetados, depois de decorridos longos períodos de tempo, pelas ações organizacionais.

Por isso mesmo, informa Hatch (1997, p.65, tradução nossa), “para teóricos da organização moderna, o principal desafio em realizar uma análise da rede é determinar uma fronteira razoável” de atuação e suas conseqüências, ou seja, torna-se vital circunscrever quais agentes (categorias) possuem significado para que as organizações se disponham às interações. O processo de incluir ou não determinados atores numa categoria ou noutra, portanto, possui um quê de arbitrariedade. Reside nessa situação um aspecto crítico da investigação: como, do ponto de vista da organização, lidar com os diferentes *stakes* oriundos dos diversos grupos? Como classificar os *stakes* e os interessados? Aspectos morais sobressaem nessas situações.

Considerando o viés instrumental presente na Teoria dos *Stakeholders*, percebe-se que em diversos estudos, as interpretações dos efeitos nos ambientes e entidades são observadas sob ponto de vista das organizações, isto é, há uma tendência em olhar o mundo de dentro para fora, de forma limitada. As formas como as entidades se movimentam nos diversos ambientes não são consideradas com a profundidade necessária. Essa constatação é observada na literatura citada neste trabalho (FREEMAN, 1984; SVENDSEN, 1998). Quando a dinâmica social não é avaliada com o devido rigor, as questões da socialidade e suas conseqüências são temas periféricos.

Percebe-se que a dinâmica social, juntamente com interesses e expectativas dos diversos atores, possui repercussões na gestão das organizações. Tomando-se como exemplo o ambiente regulatório, as injunções são bastante visíveis. A definição de normas e regras setoriais leva as organizações a novas práticas, não

raras vezes opostas às expectativas e interesses de determinados grupos de *stakeholders* (acionistas, por exemplo).

Os atos e ações das organizações são passíveis de julgamentos pelos grupos de interesse. Trata-se aqui da essência do processo de avaliação da performance. Em outras palavras: a performance organizacional pode ser examinada a partir de critérios objetivos e subjetivos. Por extensão, as organizações estão sujeitas a um **comando de fora**, emitido pelos *stakeholders*, ao examinarem ou sentirem os efeitos daquelas ações.

A proposição do modelo nasce desses fundamentos e dos seguintes questionamentos: Como interpretar esta espécie de comando e como eles são manifestados? Como gerenciá-los considerando interesses e expectativas dos *stakeholders*? A componente normativa da discussão fica caracterizada nesses encaminhamentos.

Vista como construto social a performance social pode revelar-se num elemento dialógico entre organizações e *stakeholders* (Silva e Lezana, 2005a). Tal processo, representado na figura 16, resulta da consideração por parte das organizações do “caráter de autoridade” que os *stakeholders* assumem e do “comando” a que estão sujeitas ao conviverem com interesses e expectativas daqueles agentes.

A partir da representação da figura 16, tem-se que a performance social serve como espécie de interface entre as ações e operações das organizações e seus *stakeholders*. Destacam-se, na figura 16, os atributos específicos dos agentes, os interesses e expectativas e, conseqüentemente, a performance social. Os atributos apontados refletem as dinâmicas de atuação dos agentes junto às organizações.

Torna-se importante salientar que os atributos listados na figura 16 não são aqueles encontrados na literatura (CARROL e BUCHHOLTZ, 2003, por exemplo). São comumente citados: legitimidade, poder e urgência. Entende-se, porém, que tais

atributos são inadequados quando se propõe uma abordagem diversa daquelas preponderantes nos estudos – descritiva, instrumental ou amplamente gerencial. Nestes três tipos de abordagem, os atributos em destaque tornam-se relevantes, pois os interesses organizacionais preponderam sobre os dos *stakeholders*. Os atributos mencionados (legitimidade, poder e urgência) caracterizam os *stakeholders* a partir de uma abordagem que os reduz a entidades demandantes. A idéia central dessas concepções reside no conceito de gestão dos *stakeholders* (*stakeholders management*).

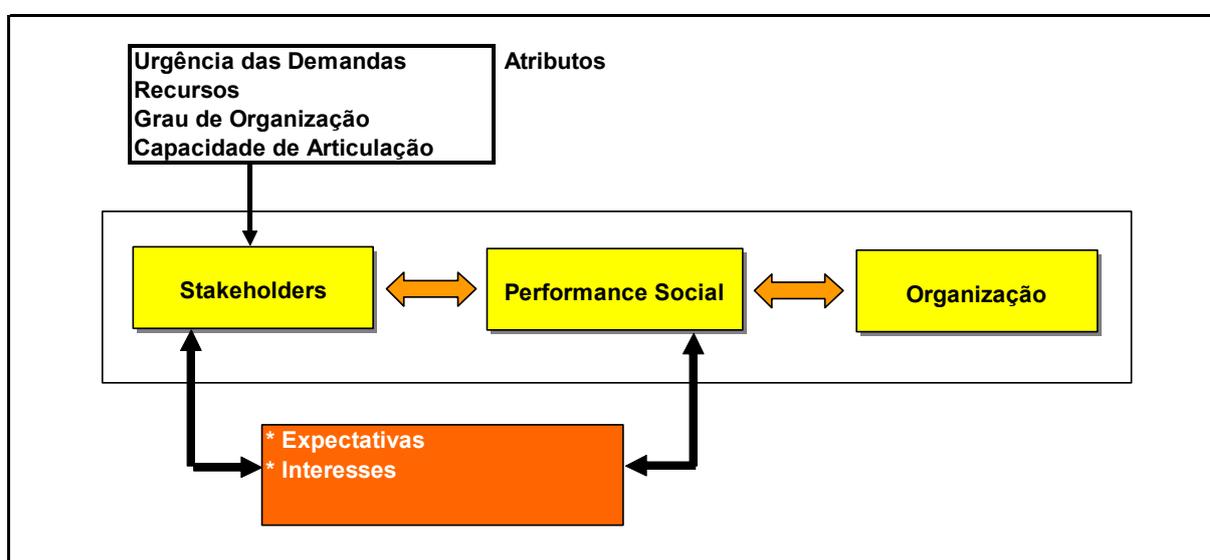


Figura 16 – A performance social como elemento dialógico (Fonte: adaptada de Silva e Lezana, 2005a)

Assim, defende-se que os atributos propostos na figura 16 – urgência das demandas; recursos dos agentes; grau de organização e capacidade de articulação – são mais coerentes com a abordagem normativa e possuem maior relação com as características da socialidade utilizadas nesta tese, explicitadas por Maffesoli (2000): **tribos afetuais ↔ pessoas(papel) ↔ massas.**

O destaque dado à abordagem de Maffesoli (2000) deve-se ao processo de estruturação e desestruturação que “as tribos” promovem. As pessoas, com seus diferentes papéis (empregado, sindicalista, consumidor, membro de comunidade, por

exemplo), possuem formas de organização diversas com demandas diversas. Nessas situações, os interesses na performance de uma organização em particular podem desdobrar-se de modos diferentes. Tais demandas podem ser eventuais ou permanentes, com repercussões nos processos organizacionais.

Na abordagem normativa, diferentemente da descritiva, da instrumental e da gerencial, em que os interesses organizacionais são predominantes, os *stakeholders* possuem outro caráter: todos os interesses e expectativas das pessoas, grupos ou entidades são de substantiva importância para as organizações, independentemente se sua forma de atuação. Portanto, as formas como os agentes atuam devem ser objeto de apreensão pelas organizações. O entendimento da dinâmica social passa a ser primordial para os processos de interação. Os atributos propostos na figura 19 correspondem ao tipo de configuração citado por Maffesoli (2000).

Sob o ponto de vista das organizações, os relacionamentos e as interações com seus *stakeholders* prescindem de contrapartida quando não se exige tal situação. Obviamente que, numa relação comercial firme com fornecedores e consumidores, por exemplo, o fator destacado é essencial. Mesmo supondo a existência do caráter contratual, as organizações assumem outras obrigações com os *stakeholders*. Elas derivam, justamente, do caráter moral das suas formas de atuação. Nesse sentido, residem as críticas de Bauman (1997 e 1998) quanto aos negócios – ambientes dominados por regras e com a moralidade razoavelmente instrumentalizada.

Algumas práticas organizacionais reforçam a existência de regras específicas no agir, estabelecidas internamente (Bauman, 1997). As repercussões das ações organizacionais, nesses casos, estão situadas para além do ato gerencial em si. Procurando-se subverter práticas em que a qualidade moral é substituída pela tecnologia moral, busca-se a ancoragem necessária para a atenção com a substância da ação. Isso significa atentar para a **potencialidade** dos atos e para a **proximidade** com os *stakeholders*. A figura 17 possibilita elucidar essas conjecturas.

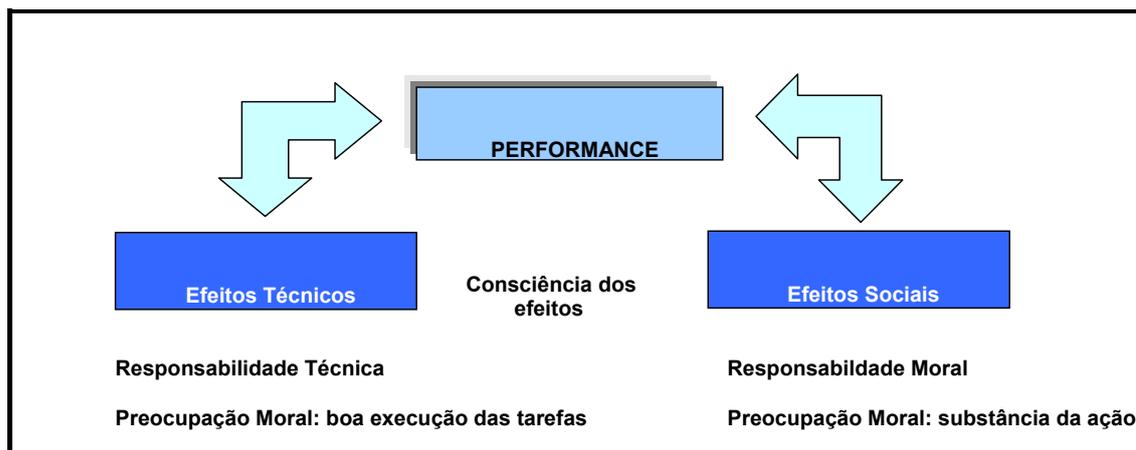


Figura 17 – A performance organizacional e seus efeitos (Fonte: Silva e Lezana, 2005a)

Enquanto as atenções das organizações estiverem centradas exclusivamente na performance técnica, as preocupações residem na boa execução das tarefas. Em consequência, há uma propensão em negligenciar a outra dimensão – a substância da ação. Bauman (1998) faz lembrar que as estruturas burocráticas são pródigas em dissociar a “avaliação moral dos fins” da “substância das ações”. Isso decorre de algumas situações específicas:

- divisão funcional do trabalho, representada pela relação de poder e subordinação;
- substituição da responsabilidade moral pela técnica.

Observa-se que, no primeiro caso, as estruturas hierarquizadas encontradas nas organizações proporcionam a possibilidade de transferência da responsabilidade. Há sempre uma situação de responsabilidade parcial. Nessas situações, o conhecimento dos efeitos e a responsabilidade pelos atos podem ser diluídos, desconhecidos e mesmo escamoteados. O resultado, conforme Bauman (1998), é a não-consciência dos impactos. Os efeitos dos atos são ignorados.

No segundo caso, a responsabilidade técnica sobressai. Isso implica tornar as ações

tecnicamente perfeitas, resultando na “idéia linear de controle”. Destaca-se, de tal modo, a performance individual: o uso de técnicas, as experiências, a tecnologia de ação, os recursos físicos e materiais. “Como as conexões com o mundo exterior são removidas do campo visual, o próprio ato burocrático se torna um fim em si mesmo” (BAUMAN, 1998, p.125). O que importa é a “adequação do ato ao sucesso”. As análises de custo-benefício baseiam-se nessas circunstâncias – “as próprias ações parecem técnicas”.

O grande problema advindo desse quadro é a “desumanização do ato burocrático”, com “a possibilidade de expressá-los em termos puramente técnicos, eticamente neutros” (BAUMAN, 1998, p.126). Outro aspecto crítico dessa forma de agir reside na prerrogativa dos gestores de, como ato burocrático, arrogar-se o direito de estabelecer padrões e objetivos para as ações organizacionais. A performance organizacional é capturada como uma decisão unilateral, planejada.

Os *frameworks* em que estão assentados os sistemas de medição da performance técnica reúnem as condições para este (des)caminho e alguns deles apóiam-se de alguma forma no caráter censurado. É incumbência desta tese a proposição de um modelo para a gestão da performance social visando a contrapor-se àquelas situações. Por outro lado, ao enfatizar a dimensão social da performance, procura-se contribuir para colocá-la num patamar em que os interessados não sejam apresentados como figurantes.

4.2 A articulação das categorias propostas

Na proposição do modelo de gestão da performance social das organizações o processo de medir e avaliar a performance passa a ser sustentada pela idéia de diálogo com as entidades do macroambiente (Silva e Lezana, 2005a). Conseqüentemente, o modelo de gestão elaborado passa a se constituir numa condição para o estabelecimento de diálogo com os *stakeholders*.

Ao buscar a orientação *stakeholders* inicia-se um processo que lhes confere o

caráter de autoridade. A questão que se apresenta de imediato é o que considerar como elementos orientadores ou direcionadores da performance social. A pergunta de pesquisa que orienta este trabalho ressurgiu com maior ênfase: **que fatores moldam a Performance Social das organizações quando considerados os interesses e expectativas dos stakeholders?**

Ao procurar respostas na Teoria Social para essa questão, considera-se que a Teoria dos *Stakeholders* e outras discussões associadas negligenciam aspectos vitais da performance organizacional. Os efeitos da presença dos *stakeholders* junto às organizações requer maiores análises. Além do mais, os diferentes modelos de medição da performance social não apresentam elementos consistentes para responder àquela questão-chave. Com a elaboração de um modelo de gestão, busca-se estabelecer as bases para as construções dos adequados sistemas de avaliação da performance social.

Os dois pressupostos contidos no modelo analítico (a **potencialidade** e a **realidade** das ações e operações organizacionais; a **proximidade** e a **distância** da organização em relação aos seus *stakeholders*) traduzem-se nas categorias investigadas. Tomam-se essas categorias como explicações iniciais para a pergunta de pesquisa. Elas sobressaem quando se adentra nas nuances do pensamento de Bauman acerca das formas de interação humana e as formas de ação das organizações.

Percebem-se nos ensinamentos desse autor algumas linhas argumentativas que se coadunam com as idéias de *stakeholding*, isto é, situações que levam à promoção das interações entre organizações e o ambiente, com suas particularidades e conseqüências. Também surge das instigantes abordagens da Bauman (1997 e 1998a) a revelação das tensões que permeiam as formas de interação entre os atores sociais destacados.

As categorias investigativas contidas nesta tese surgem como reorientação do foco

empregado nas discussões sobre a performance social e seus múltiplos efeitos. Possibilitam que sejam verificados os aspectos percebidos pelos *stakeholders*, com suas máscaras, no que se refere aos efeitos das ações e operações organizacionais. As quatro categorias decorrem das configurações de inter-relacionamento das organizações com seus *stakeholders* e, ainda, das diferentes formas de associação destes últimos.

Também há forte justificativa para o uso dessas categorias quando se recorre à discussão sobre uma “ética pós-moderna” proposta por Bauman (1997). Nasce naquele debate a necessidade de revisão de alguns temas que remetem à responsabilidade pelos próprios atos e pelo outro (uma autoridade). Esse redimensionamento das formas de agir implica obrigatoriamente na supressão da **distância** entre agentes; na consciência da **potencialidade** das ações; na responsabilidade pelo realizado (a experiência e a **realidade**); no conhecimento do outro – interessado (**proximidade**).

Articular as quatro categorias com as proposições contidas na Teoria dos *Stakeholders* e com os *frameworks*, para medição e avaliação da performance social, torna-se vital neste momento. Observando-se quadro 6, duas linhas de raciocínio estão presentes. Na abordagem de Freeman (1984), somam-se estratégias para a “gestão dos *stakeholders*”, isto é, formas de a organização lidar com os diversos grupos. Por outro lado, Bauman (1998a) apresenta arranjos de conduta nos processos de interação entre atores sociais. As semelhanças entre as proposições são flagrantes. Em suma, são formas de lidar com o outro.

O que está acentuado na quadro 6, de acordo com Freeman (1998), é que os arranjos ou estratégias adotadas pelas organizações devem voltar-se para o monitoramento do ambiente e dos *stakeholders*. O autor (Freeman) descreve, explicitamente, modos de “gestão dos *stakeholders*”. Em outras palavras, refere-se ao gerenciamento dos ambientes, como se isso fosse uma possibilidade plausível. As preocupações das organizações, no sentido apontado por Freeman (1984), em relação às entidades existentes nos ambientes, são notoriamente instrumentais.

Estratégias de Interação Organização-Stakeholder (Freeman, 1984)	Estratégias de Interação com o Outro (Bauman, 1998a)
<p>1. Ignorar os <i>stakeholders</i> * Nada fazer em relação ao <i>stakeholder</i> * Não despende recursos</p> <p>2. Abordagem das Relações Públicas * Contar a história da organização * Construir imagem * Comunicar com o líder de opinião</p> <p>3. Negociação Implícita e Explícita * Estimar posição do <i>stakeholder</i> * Ter comunicação de duas vias * Negociar informalmente * Atuar unilateralmente * Desenvolver soluções " <i>win-win</i> "</p>	<p>1. Suprimir a face * Excluir o outro como "objeto" potencial de responsabilidade moral * Não ser desafiado * Sustentar o caráter técnico das ações</p> <p>2. Desmembrar os traços * Desagregar o outro das possíveis ações * Tornar a ação livre da avaliação moral * Reduzir o outro a uma coleção de atributos</p> <p>3. Remover os efeitos da ação * Manter afastamento * Ampliar a distância entre ação e consequência * Agir de forma a mediar e ser mediadora * Estabelecer as regras</p>

Quadro 6 – Estratégias de interação – Freeman e Bauman

Para Bauman (1998a), os três arranjos de interação com o outro permitem que as pessoas e as organizações tornem o espaço “estruturado”, “ordeiro”, “regular” e “passível de cálculos”. Essas estratégias possibilitam controle sobre os resultados das ações e a coordenação das ações. Portanto, o que importa é poder desfrutar de um ambiente em que “o cálculo racional” substitui ou minimiza “o impulso moral não-racional”.

As posições defendidas por Bauman (1997 e 1998a) são frontalmente opostas àqueles tipos de arranjos do quadro 6. As estratégias apontadas por Freeman (1984) coincidem com os arranjos aludidos por Bauman (1998a), naquilo que se revelam condenáveis em termos de interações com o outro.

A preocupação com a tecnologia da ação é o interesse das estratégias citadas por Freeman (1984). Os direitos dos agentes são escolhas das organizações. Assim, a gestão dos *stakes* está calcada em preceitos de busca pela eficiência e eficácia nos processos gerenciais. As molas propulsoras das ações organizacionais são as análises que avaliam a conveniência das interações e como orientá-las. O julgamento moral das ações é tomado como desvio de finalidade.

A realidade, todavia, não parece distinguir um campo do outro – tratando-se de efeitos técnicos e sociais. Ao contrário, as duas componentes surgem interligadas mais e mais. Quando se considera a performance organizacional, tais dimensões estão entrelaçadas.

O que se defende nesta tese é a existência de uma “realidade social” cuja essência ainda é pouco percebida (ou ignorada) pelas organizações. A performance organizacional, *grosso modo*, não é uma performance determinada apenas na relação *inputs* e *outputs*. Ela se reflete num sistema de relações e interações sociais organizados por determinados padrões, como sugere Parra Luna (2000).

Ao se considerar que as organizações possuem interesses somente no que é gerenciável, supõe-se a desatenção pelo que está fora do alcance do controle. Quando não há formas de correlacionar *inputs* e *outputs* com os fenômenos que se desenrolam em volta delas, revelam-se aspectos das estratégias e arranjos do quadro 6. A apreensão desse mundo complexo exige mais que as tradicionais ferramentas de gestão. Exige a compreensão da dinâmica social, dos papéis dos atores e de demandas que não estão baseadas em relações contratuais efetivas, mas que interferem na performance das organizações.

O não-gerenciável mostra-se forte e complexo; um desafio aos gestores. Bauman (1998a) lembra que, efetivamente, a presença do outro no campo de ação constitui um desafio tecnológico. Logo, as estratégias propostas por Freeman (1984) e os arranjos do quadro 6 passam a ter sentido em ambientes em que a previsibilidade e

a capacidade de “gerenciar o ambiente” são fatos presumíveis.

A partir dessas análises, as categorias investigativas adquirem novos contornos; proporcionando bases para avaliar a investigação. As quatro categorias, **potencialidade-realidade** e **proximidade-distância**, destacam-se quando as interações **organização-stakeholders** se revelam.

Especialmente ao se considerar que os *stakeholders* estão presentes nos diversos ambientes de atuação das organizações, pode-se afirmar que as categorias estudadas servem para analisar as interações e seus efeitos. As percepções dos *stakeholders*, com seus diversos atributos, é que contextualizam os fenômenos próprios da atuação das organizações.

Lévinas (1993) destaca que o outro (um *stakeholder* nesta tese) não é apenas um dado. Assim, nesta tese, não se trata de propor uma reflexão quando se investiga as questões de relacionamentos e interações com os *stakeholders*, mas sugerir a necessidade de inflexão. Algo como se dobrar as evidências da presença dos *stakeholders*; da legitimidade dos seus interesses e expectativas; do significado dessa presença e de como conviver próximos a eles.

As idéias de **proximidade** e **distância**, que em princípio supõem a existência de “coordenadas” e “visibilidade” (BAUMAN, 1998a), devem ser traduzidas como atitudes do estar posicionado em relação ao outro. Não estão em jogo, por conseguinte, formas de ação das organizações e as demandas dos agentes. Trata-se de configurações das formas de conhecimento e reconhecimento dos *stakeholders*.

O grau de conhecimento dos *stakeholders*, explica Bauman (1998), é “administrado” pela distância que é imposta a eles. A escassez e a superficialidade do conhecimento permitem que as organizações imponham àqueles uma performance de seu único interesse por desconhecê-los (ou desconsiderá-los). As ações podem

atendê-los ou não, acidentalmente. Tratar os *stakeholders* como estranhos significa agir apenas com a vontade e ímpeto gerencial, supondo ter conhecimento de seus interesses e expectativas.

A **proximidade**, por outro lado, traz o caráter da condição de conhecimento dos agentes. Para que isso ocorra, necessita-se de informações: colecionadas, categorizadas, classificadas e estratificadas. Significa compreender a essência do *stakeholder*. Quanto maior o conhecimento dos agentes, mais próximos e visíveis eles estarão da organização.

Adotar um encaminhamento que premie a **proximidade** com os *stakeholders* não significa que desaparecerão os “estranhos”, isto é, a apreensão e o conhecimento dos ambientes será sempre parcial. A companhia desses grupos será algo invariável. O surgimento de novos agentes e suas diferentes formas de associação, com rapidez e interesse nas ações organizacionais, é fenômeno típico da socialidade atual, como assegura Maffesoli (2000).

A administração da **proximidade** e da **distância** também remete às estratégias citadas por Freeman (1984) e aos arranjos mencionados por Bauman (1988a). Naquelas proposições, estão presentes as duas categorias investigativas. A responsabilidade pelos atos nasce da condição de **proximidade** da organização em relação aos *stakeholders*. Quanto mais próximos estiverem (quanto mais conhecimento existir sobre eles), mais “visíveis” serão os efeitos das ações e operações. Com isso, o impulso moral e a consciência dos atos poderão estar presentes no processo de gestão da performance.

A **potencialidade** e a **realidade** surgem, igualmente, das formas de ação e das operações organizacionais. O julgamento dos efeitos e impactos, entretanto, está associado à capacidade de agir ou de usar os recursos disponíveis, num sentido; de outra parte, são ressaltadas as experiências dos *stakeholders*, derivadas das formas de agir pelas organizações.

De forma categórica, as duas dimensões (**potencialidade** e **realidade**) servem para revelar os efeitos das formas de atuação das organizações no macroambiente. As conseqüências podem ser imediatas ou se projetarem para tempos futuros. Imaginar uma performance *a priori* é uma das conseqüências quando se delineiam as condições potenciais do modo de agir e de uso dos recursos.

A articulação das quatro dimensões em termos de performance social configura-se numa forma de trazer os *stakeholders* para o campo de atuação das organizações, não no sentido de gerenciá-los, mas na condição de autoridades. É uma situação oposta àquelas contidas nas concepções de gestão dos *stakeholders* tipificadas nas abordagens descritiva, instrumental e gerencial. O desenvolvimento do modelo de gestão da performance social deriva do caráter normativo do processo iterativo proposto.

4.3 O modelo de gestão da performance social

A elaboração do modelo de gestão da performance social das organizações atende os pressupostos e idéias discutidas ao longo deste trabalho. Assim, toma-se como referência para sua arquitetura a concepção de poder dos *stakeholders* com seus interesses e expectativas, suas classificações e os processos de interação que emergem entre os diversos agentes e as organizações. A figura 18 apresenta o modelo.

Na representação do modelo (figura 18) tem-se que a Performance Social é influenciada pelas quatro categorias de *stakeholders* (Sociais Primários, Não-Sociais Primários, Sociais Secundários e Não-Sociais Secundários) e pelas quatro dimensões – Potencialidade, Realidade, Proximidade e Distância.

As quatro dimensões resultam das formas de interação entre as organizações e as diversas entidades do macroambiente. Decorrem da adoção dos conceitos

encontrados no pensamento de Bauman (1997 e 1998a) e também se apóiam nas reflexões de Walker e Marr (2001) quanto à existência de “quatro portões” para o comprometimento entre os atores sociais: ciência; conhecimento; admiração e ação.

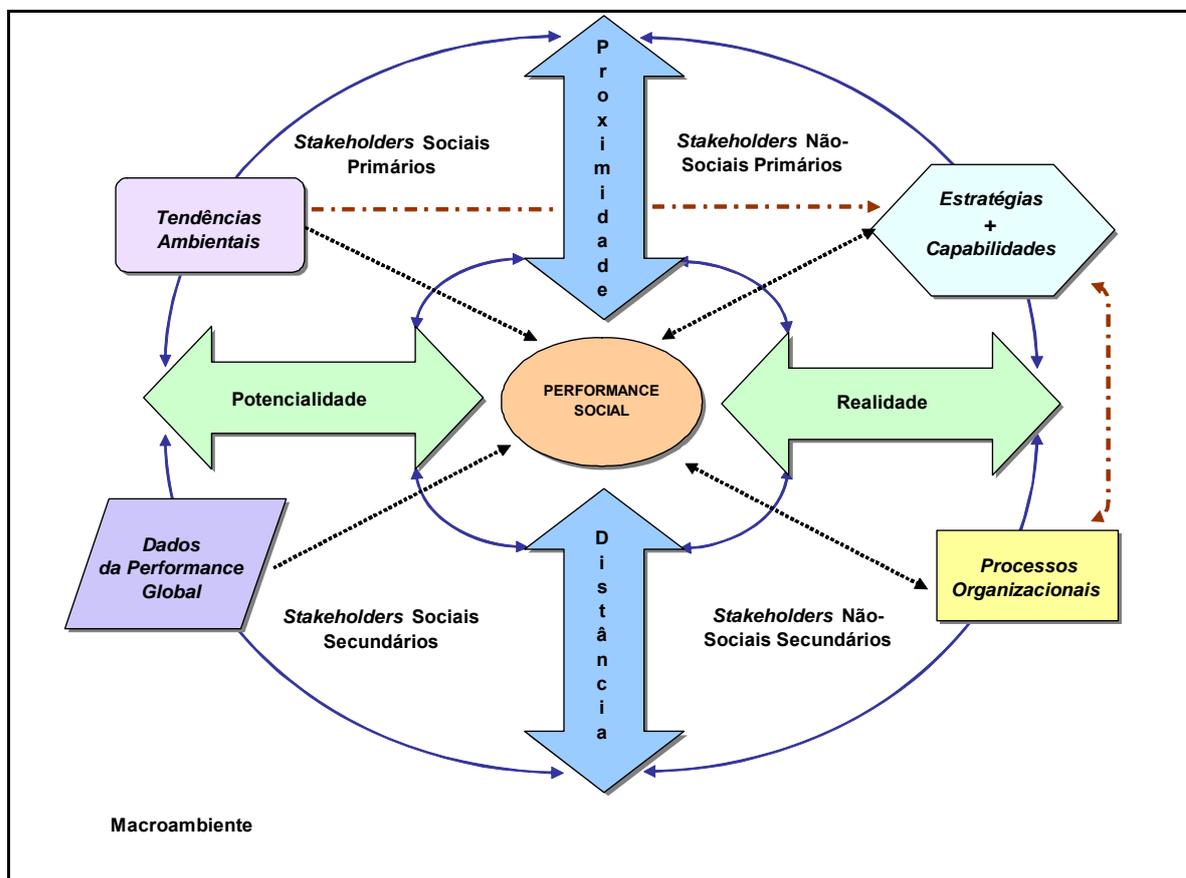


Figura 18 – Modelo de gestão da performance social

Além daqueles aspectos influenciadores (categorias e dimensões), a figura 18 revela que a Performance Social está sujeita a:

- **tendências ambientais:** fatores diversos que movem as pessoas e outras entidades do macroambiente, tecnologia, culturas, formas associativas, dentre outras situações;
- **estratégias e capacidades das organizações:** aspectos determinantes da forma de atuação em relação ao ambiente e capacidades reunidas para tal;

- **processos organizacionais:** formas de organização e realização das atividades;
- **performance global:** consideração de outras dimensões da performance organizacional;
- **outros fatores:** situações que estão presentes nos recursos disponíveis e potenciais, nas habilidades das pessoas, e outros aspectos da performance técnica.

As quatro dimensões da performance social conjugam esse conjunto de circunstâncias e moldam as formas de interação entre organizações e *stakeholders*. A partir do modelo geral, têm-se dois desdobramentos que descrevem de forma pormenorizada as idéias de gestão da performance social (figuras 19 e 20).

Na figura 19, pode-se observar que as formas de ação são direcionadores da performance social. Não se trata apenas dos impactos das ações e operações organizacionais. Têm-se em consideração, na avaliação da performance, também as capacidades e estratégias organizacionais, além dos processos organizacionais (ou as atividades, em outra dimensão mais visível). Derivam desses fatores a potencialidade das ações e seus efeitos para os *stakeholders*.

As formas de ação e suas repercussões (impactos e resultados) na perspectiva dos *stakeholders* devem ser consideradas também em relação às outras dimensões estudadas. Como mostrado na figura 19, os efeitos dessas avaliações possuem uma conexão com as ações e operações, resultando numa espécie de *feedback*.

Ainda com relação ao desdobramento potencialidade/realidade, deve-se considerar não somente os interesses e expectativas dos *stakeholders*, mas também as ‘tendências ambientais’. Isso significa que além do agir imperativo (o comando de fora, patrocinado pelos *stakeholders*), outras situações dinâmicas do ambiente impelem as organizações a agir.

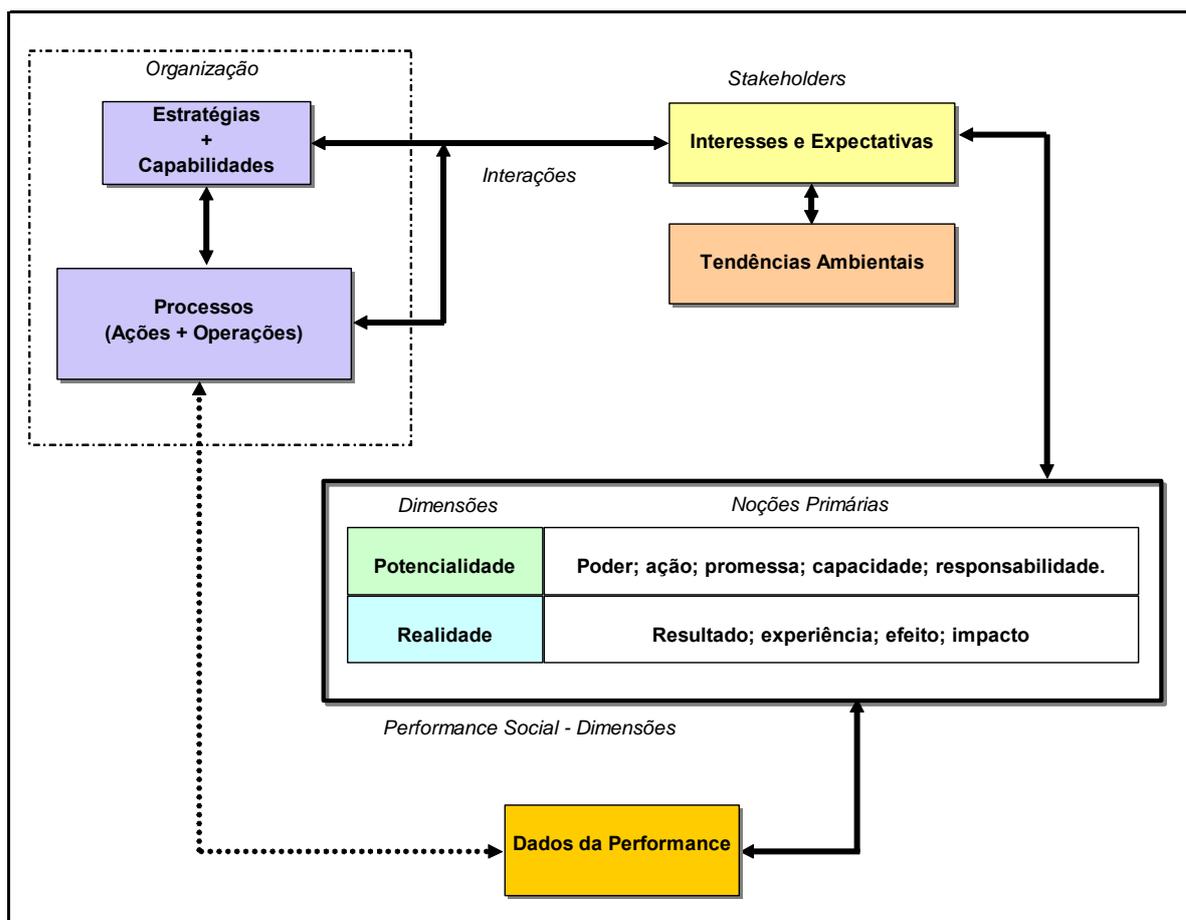


Figura 19 – Detalhamento do modelo para gestão da performance social – Potencialidade/Realidade

Em resumo, a performance social, sob essas categorias (**potencialidade/realidade**), está associada à capacidade de ação e aos efeitos percebidos pelas entidades do ambiente em que as organizações atuam. A qualidade e a tecnologia da ação permitem que os *stakeholders* as avaliem.

Considerando as outras duas dimensões propostas – **proximidade/distância** – a figura 20 aponta os fatores essenciais do processo de gestão.

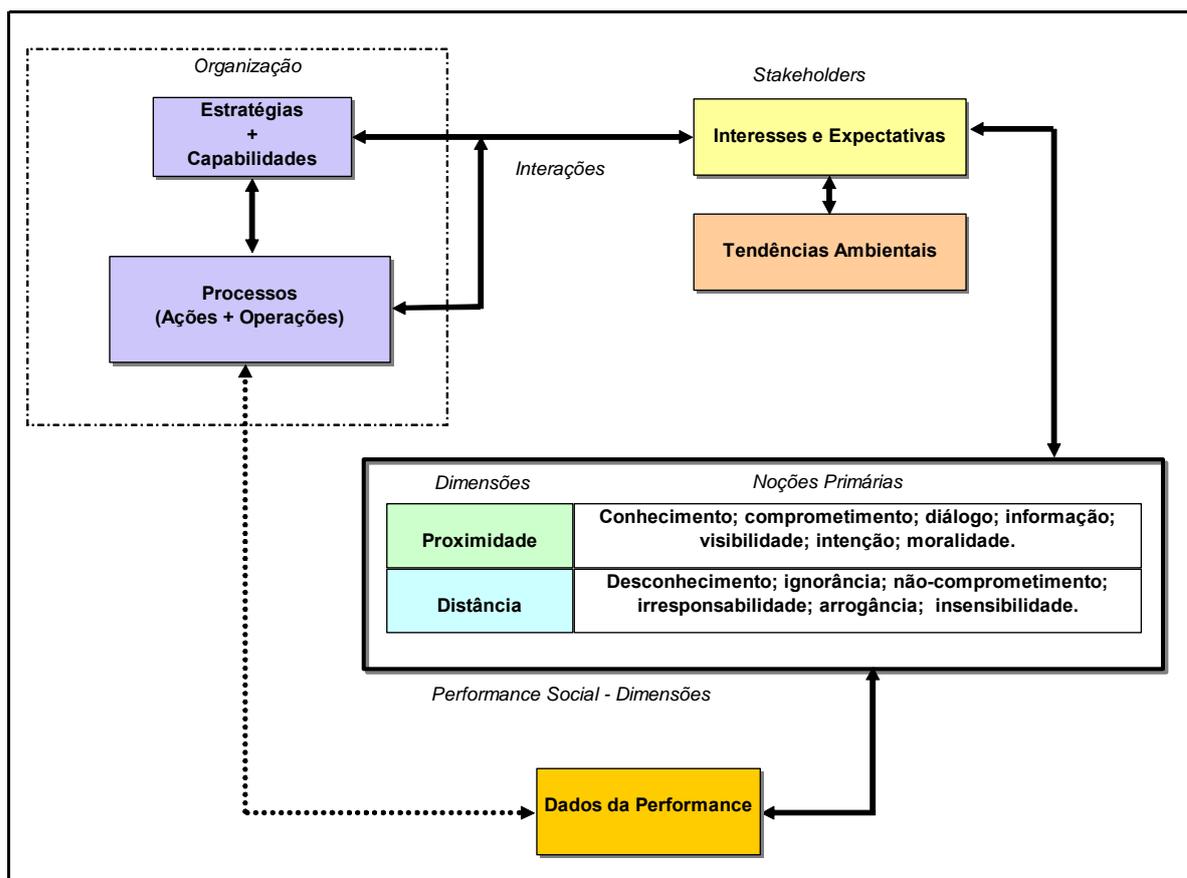


Figura 20 – Detalhamento do modelo para gestão da performance social – Proximidade/Distância

Na figura 20, podem ser destacadas as situações que, em decorrência das formas de interação, podem ser utilizadas para avaliar a performance social das organizações. Elas se configuram pelo grau de **proximidade** e **distância** entre os *stakeholders*. Considerando que essas categorias estão diretamente associadas com o conhecimento que um ator social possui em relação aos demais, as diversas conotações apresentadas explicam as condições presentes no processo.

Elas (as conotações) são apresentadas em pares, como pólos opostos, haja vista as possibilidades dos diversos arranjos sugeridos. Obviamente que as condições ideais, se assim puderem ser denominadas, são representadas pelas posições características de **proximidade**. A **distância** apresenta o sentido de negação da outra dimensão e, por conseqüência, as condições de afastamento dos interessados.

A espontaneidade do agir, a precisão, o planejamento concorrem, juntamente com o processo de comunicação, para uma relação de proximidade com os agentes que sofrem impactos. Ao contrário, a reputação da organização e os esforços para desfazer intervenções inadequadas, extemporâneas ou forçadas, podem ser tomadas como resultados do agir descuidado.

A performance social estrutura-se com essas categorias (**proximidade** e **distância**), considerando o ponto de vista dos *stakeholders*, por implicar situações de comprometimento ou não das organizações com as demandas (interesses e expectativas) dos mesmos. *Grosso modo*, quanto mais próximas dos *stakeholders*, maiores as condições de avaliação das ações e operações das organizações. Na condição de proximidade, as organizações estão mais sujeitas às influências dos agentes.

O modelo geral e os desdobramentos possuem como premissas que os processos de interação **organizações-stakeholders** também são influenciados pelas estratégias, capacidades e forma de estruturação dos processos. As estratégias são estabelecidas para o conjunto de *stakeholders* e moldadas de acordo com atributos dos mesmos. As diversas formas de interação conciliam as ações e operações, de uma forma geral.

O processo de interação poderá ser desenhado de diversos modos. O grau de equilíbrio entre os agentes envolvidos se refletirá em diferentes estágios de benefícios mútuos. Nesse sentido, os esforços das organizações em manter aceso o processo dialógico parece ser um feito presumível. Atuar colaborativamente é um propósito que proporciona menores conflitos de interesses, embora se tenha em conta quão difícil é a obtenção dos interesses e expectativas dos grupos. Outra demanda essencial para a manutenção do processo de interação é determinar como as atividades afetam os agentes e em que extensão.

A gestão da performance social, portanto, assume um caráter de essencialidade

para a gestão dos negócios. Conforme Svendsen et al. (2001), duas categorias de medidas da performance social podem ser identificadas. A primeira deriva dos impactos ou *outcomes* das atividades executadas pelas organizações. A segunda categoria surge da qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus *stakeholders*.

Na linha de raciocínio adotada para a elaboração do Modelo, percebe-se uma substancial relação com a proposição acima mencionada. No primeiro grupo, estariam as dimensões **potencialidade** e **realidade**, ou seja, as formas de ação e operação e seus efeitos junto aos *stakeholders*. No segundo, sobressaem as dimensões **proximidade** e **distância**, ou a riqueza e a exigüidade de conhecimento dos grupos.

4.4 As implicações do modelo proposto

O modelo de gestão da performance social possui algumas conotações que o diferenciam de outros *frameworks*. O primeiro aspecto a ser considerado diz respeito à natureza do processo, que considera a adequada performance como um compromisso moral das organizações. As preocupações não se restringem a observar somente os efeitos internos das operações, mas as repercussões em relação aos ambientes. Embora possa existir uma conotação de juízo de valor a utilização do adjetivo “adequada”, quer-se dizer que há a atenção com o equilíbrio de atendimento das demandas dos *stakeholders*. Esse equilíbrio é, por sua vez, resultado das formas de interação com os agentes, longe, portanto, de uma idéia de distribuição equânime de recursos e atenção.

Resgata-se com essa conotação o caráter político dos agentes. Pelo lado das organizações, abre-se um horizonte de alternativas de ação. As opções de atuação decorrem de construções não tão arbitrárias (o exclusivo ponto de vista gerencial), mas do conhecimento e das negociações com os agentes afetados de alguma forma pelas ações e operações organizacionais. Trata-se de converter assuntos

organizacionais em “questões públicas” (BAUMAN, 2000). Recorrendo a uma metáfora daquele autor, trata-se de estabelecer pontes e traduzir o que é de interesse público para moldar as formas de agir.

Em segundo lugar, não significa o abandono das práticas que qualificam e identificam os ambientes de negócios, porém de adequar a agenda das organizações observando-se as implicações das suas ações e operações na vida das sociedades.

Salienta-se que a preocupação com as demandas dos *stakeholders* não se configura em situação utópica, posto que a realidade do “mundo da vida” é sensivelmente diferente do “mundo dos negócios” – embora intrincados. Os atores sociais estão relacionados (ou possuem um certo grau de conexão), podendo interagir (ou influenciar um ao outro). O processo de diálogo surge, em princípio, como caminho cuja pavimentação precisa ser renovada sistematicamente, dando oportunidades aos atores para manifestações. A apreensão dos interesses e expectativas dos agentes é situação determinante.

Em terceiro lugar, o processo não se constitui de via de mão única. As idéias da performance social derivam da necessidade, tanto das organizações quanto das pessoas, da transformação do macroambiente, em espaço mais estável e seguro. Essas qualidades por si somente não garantem a sobrevivência dos negócios, tampouco são garantias de atendimento dos interesses e expectativas para os *stakeholders*.

As concepções de Freeman (1984) e de Bauman (1997 e 1998a) apontam para essa necessidade de estabilidade, todavia o primeiro acentua a idéia de controle, enquanto o segundo defende um processo interativo em que os atores sociais constroem os ambientes observando as demandas recíprocas. A idéia de interação **organização-stakeholder** e de abertura de um campo de opções de atuação, com suas múltiplas possibilidades, permitem que a **potencialidade** e a **realidade** das

ações e operações se encontrem com expectativas e interesses.

Em último lugar, sem que estejam esgotadas outras possibilidades, precisa ser explicado que a gestão da performance social não é uma reinvenção de atuação das organizações, mas, acima de tudo, um caminho para ponderar os benefícios/malefícios para os ambientes que podem advir de suas atuações. Deixa-se de privilegiar um grupo específico de interessados (alguns *stakeholders* primários) para observar como as ações repercutem noutros interessados.

O que precisa ser apreendido e explicado são os fatores que os *stakeholders* consideram para avaliar a categoria de performance estudada. As respostas podem ser óbvias se mantida a prerrogativa dos gestores de decidirem o que “é melhor” para cada organização. Deixa de ser óbvia quando se percebe que os ambientes sociais mostram-se imprecisos, instáveis e incontroláveis.

As interações com e entre os diversos agentes se refletem em desafios, resultando na necessidade das organizações conviverem com “estranhos”. Estranhos são entidades “socialmente distantes, embora fisicamente próximos”, lembra Bauman (1997. p. 176). Daí prognosticar que interação dessa natureza tende a “permanecer desconcertantemente errática, casual, sem nenhuma segurança de sucesso. (...) É melhor não se encontrar absolutamente com estranhos”.

Nascem desse entendimento as duas dimensões da Performance Social – **proximidade** e **distância** - e a possibilidade dos possíveis arranjos para, juntamente com as duas dimensões examinadas anteriormente (**potencialidade** e **realidade**), moldar as interações entre organizações e *stakeholders*.

Assim, apresentado o modelo com suas dimensões constituintes, torna-se essencial demonstrar a validade do construto.

5 Aplicação e avaliação do modelo de gestão

Neste capítulo, apresenta-se uma aplicação e avaliação do modelo de gestão da performance social. Faz-se a associação das categorias analíticas com as informações obtidas durante a investigação. Discute-se como as interações **empresa-stakeholders** e **stakeholders-stakeholders** resultam no “comando de fora”, implicando nas ações e operações e direcionando a performance.

A partir do modelo elaborado no Capítulo 4, busca-se revelar o grau de conexão do ambiente de atuação organizacional com os interesses e expectativas dos *stakeholders*.

5.1 Aspectos gerais da aplicação do modelo

A aplicação do modelo iniciou-se com uma avaliação do ambiente de atuação da Celesc. O propósito desta etapa era complementar a investigação com a busca dos fatores considerados pelos *stakeholders* para avaliar a performance social da empresa.

O âmbito de atuação da Celesc apontava para a existência de elementos vitais para os estudos propostos, a saber:

- o caráter de empresa de economia mista, implicando situação peculiar da administração, face à diversidade de “proprietários” e seus respectivos papéis (atores sociais);
- o elevado número de consumidores, com características específicas definidas pela regulamentação do setor elétrico brasileiro;
- as diferentes formas de atendimento dos diversos grupos de consumidores,

inclusive com tarifas e modos de tarifação diferenciados (diferentes produtos e alcances);

- a quantidade de fornecedores, desde os serviços básicos de manutenção e limpeza predial até aqueles de consultoria especializada, passando pela manutenção do sistema elétrico;
- a atuação num setor estratégico em termos de políticas governamentais e públicas;
- o vultoso número de *stakeholders* com os quais mantém relacionamento e interações;
- a natureza das demandas dos diversos *stakeholders*;
- as interações entre *stakeholders* com repercussões na empresa;
- outros aspectos.

Mostrou-se vital, por conseguinte, a diversidade de fenômenos associados à gestão da empresa no período estudado, assim como a complexidade do seu ambiente de atuação. Isso tudo apontou para uma série de situações experimentadas tanto pela organização quanto pelos seus *stakeholders*, resultando em informações vitais para a investigação.

5.2 Procedimentos utilizados na aplicação do modelo

Os encaminhamentos para a realização da aplicação do modelo estão esquematizados na Figura 21.

Na figura 21, é possível observar que os trabalhos foram divididos em quatro etapas:

- identificação dos *stakeholders*;
- estruturação do *corpus* e dos *corpora*;

- desenvolvimento dos mapas cognitivos;
- identificação dos direcionadores da performance social.

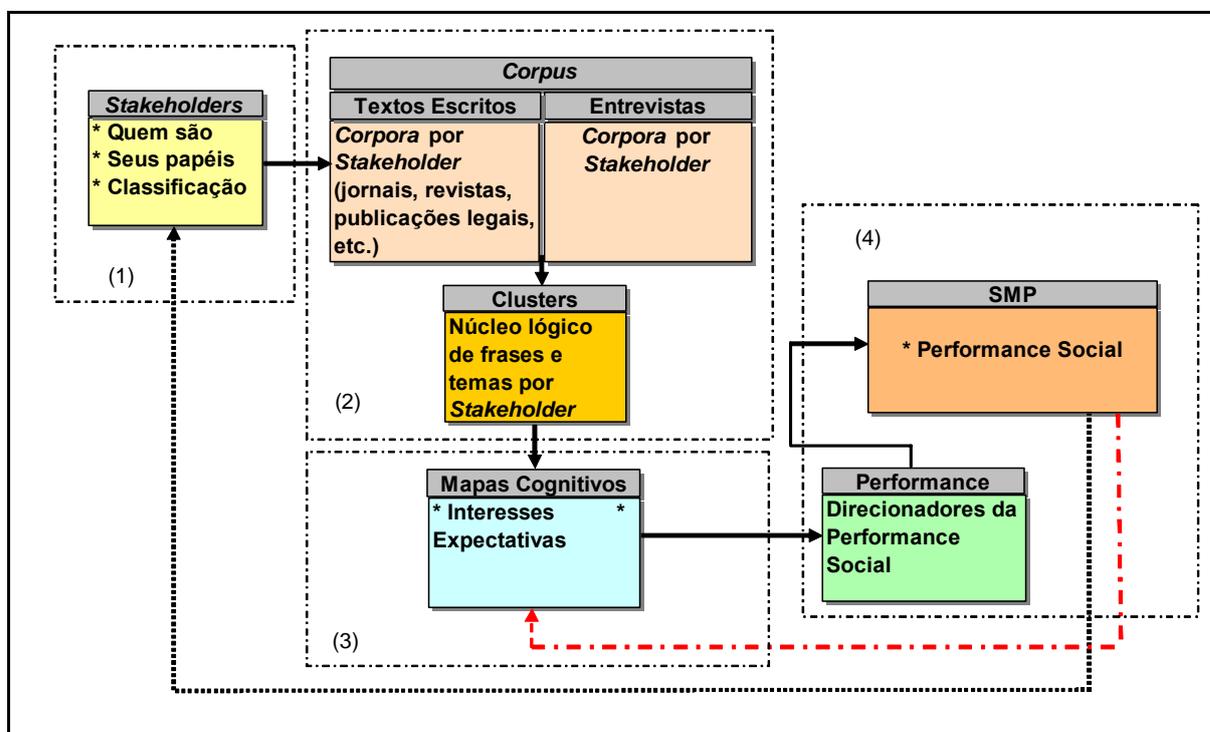


Figura 21 – Etapas da aplicação do Modelo de Gestão da Performance Social
(Fonte: adaptada de Silva e Lezana, 2005b)

Pode-se afirmar que a etapa inicial é decisiva para a realização dos trabalhos. A determinação dos *stakeholders* e de seus diversos papéis já concorre para desvelar aspectos relacionados às categorias investigadas. O grau de conhecimento dos diversos agentes e suas “máscaras” é pré-requisito para classificá-los, bem como para identificar os *stakes* dos diferentes grupos.

A elaboração do Mapa dos *Stakeholders* revela-se uma operação crítica, pois implica classificação e obediência de critérios. Não pode contrapor-se à ênfase de redução do poder discricionário das organizações. Na sua construção, não devem preponderar os pontos de vistas dos gestores. A construção deve ser efetuada com a participação de diversos membros da empresa, em diferentes áreas de atuação.

O mapeamento dos *stakeholders* é considerado para alguns autores (FREEMAN, 1984, por exemplo) como uma tarefa simples. Até é possível considerá-la assim, se os propósitos estiverem associados às razões instrumentais. Assegura-se como etapa crítica quando é dirigida no sentido de compreensão das entidades, seus múltiplos papéis e suas formas de ação. A classificação, a associação com os interesses e expectativas, a dinâmica de interações com outros grupos, enfim, não podem ser avaliadas de outra maneira.

O mapeamento, portanto, é resultado de ponderações e requer critérios que o tornem suficientemente claro para as finalidades pretendidas. Deve resultar de um processo que torne os “estranhos” exceções, garantindo às organizações um ambiente mais conhecido.

No ambiente de atuação das organizações, os efeitos da incompreensão dos interesses e expectativas dos *stakeholders* podem ser refletidos nos diversos grupos, simplesmente pelo desconhecimento de quem eles são. Os *stakeholders* se tornam estranhos à medida que não são reconhecidos como tal; estão ausentes dos mapas cognitivos das organizações. Dessa forma, proporcionam, enquanto estranhos, um espaço para ações cujas conseqüências não podem ser dimensionadas previamente. Aprender como o ambiente os produz e as conseqüências de sua presença nos diversos ambientes é tarefa elementar, porém complexa.

As organizações estão longe de caminhar para um afastamento de propósitos ao desenvolverem estratégias e organizarem processos para lidar com os diversos grupos de agentes. Por outro lado, deixando de conhecer os ambientes com os quais se relacionam, sujeitam-se a interferências sem que sejam elas estimadas. Incorrem, efetivamente, em situações de risco.

Quanto à elaboração do *corpus* (etapa 2 da figura 21), o importante a destacar é o seu processo de construção. Como se trata de uma “base de dados” para buscar o

entendimento e a compreensão das diversas formas de relacionamentos e interações entre as organizações e seus *stakeholders*, há, por assim dizer, uma inesgotável fonte de manifestações que precisam ser tratadas, organizadas, correlacionadas. Estão presentes situações simples e complexas, cotidianas, e que podem ser relegadas numa primeira leitura. Por vezes, trazem dados preciosos e que se transformam em informações decisivas para o entendimento das interações.

Na execução da pesquisa, com textos escritos, houve a preocupação de, pensando na organização do *corpus* e dos *corpora* por *stakeholder*, manter uma coesão entre as diferentes fontes e as diferentes representações ou papéis que os agentes cumpriam. As informações foram contextualizadas e estratificadas de acordo com o Mapa de *Stakeholders* (apêndice A). Os denominados *clusters* de conceitos permitiram a elaboração dos mapas cognitivos, promovendo uma nova leitura de cada tema e as pertinentes ligações entre eles.

A figura 22 apresenta sinteticamente como foram desenvolvidos os estudos com os textos.

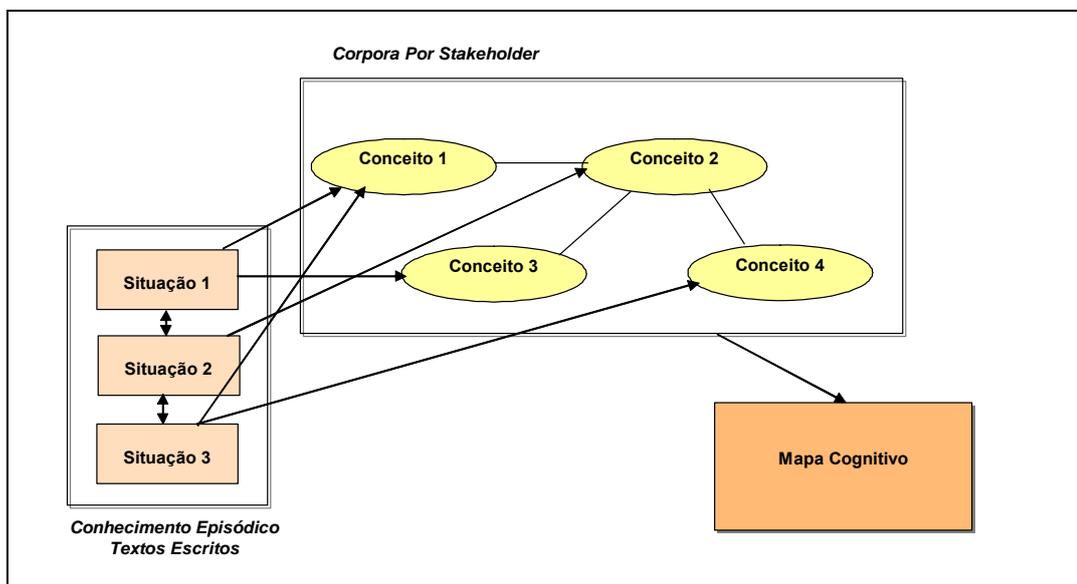


Figura 22 – Conhecimento dos temas a partir dos textos escritos (Fonte: adaptada de Flick, p.117)

Obtiveram-se os diversos tipos de textos, organizando-os por temas, e desdobrando-

os em “conceitos” para compor os mapas. A inserção dos conceitos nos mapas, conforme pode se observado no apêndice “D”, seguiu os critérios interpretativos listados no Capítulo 3.

A outra etapa de construção do *corpus* foi composta pelas entrevistas com os *stakeholders* selecionados. A construção dos mapas seguiu as regras citadas no Capítulo 3. O modelo para interpretação é apresentado na figura 23.

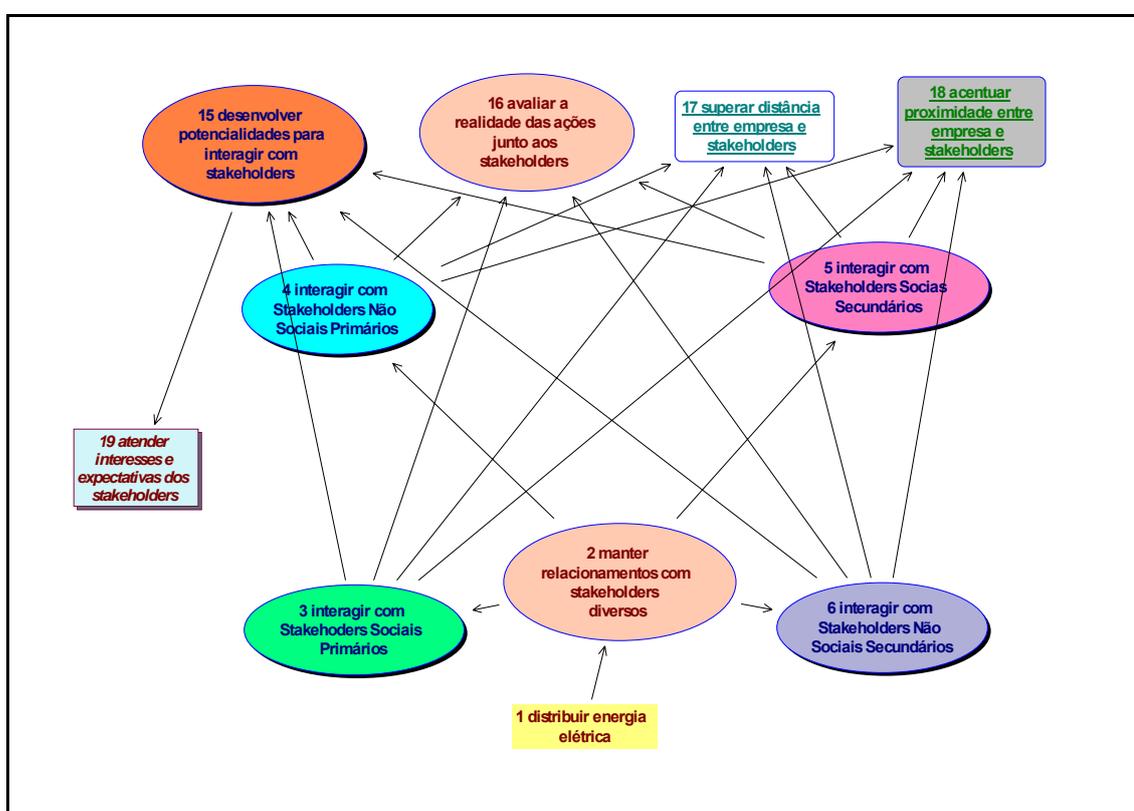


Figura 23 – Modelo para interpretação dos mapas cognitivos

De acordo com o apresentado na figura 23, o caso estudado é uma empresa distribuidora de energia elétrica. Portanto, “distribuir energia elétrica” pode levar a empresa a “manter relacionamentos com *stakeholders*” classificados de acordo com a tipologia de Wheeler e Sillanpää (1997): *Stakeholders* Sociais Primários (SSP); *Stakeholders* Sociais Secundários (SSS); *Stakeholders* Não-Sociais Primários (SNSP) e *Stakeholders* Não-Sociais Secundários (SNSS).

Para interpretação do modelo, faz-se a seguinte leitura: “manter relacionamento com *stakeholders*” pode levar a “interagir com os *stakeholders*”. Essas interações podem levar a ou ser explicadas por desenvolver **potencialidades** para interagir com os *stakeholders*; podem levar a ou ser explicadas por avaliar a **realidade** das ações junto aos *stakeholders*; podem levar a ou ser explicadas por superar a **distância** em relação aos *stakeholders* e, ainda, acentuar a **proximidade** em relação aos *stakeholders*. Tais situações podem levar a ou ser explicadas por atender expectativas e interesses dos *stakeholders*.

Os direcionadores da performance social derivam das expectativas e interesses dos *stakeholders* em relação à atuação da empresa. A seleção das medidas e indicadores para a composição de um Sistema de Medição de Performance (SMP) decorre da interpretação dos *stakes* manifestados pelos diversos agentes. Este trabalho não se ocupa com esse nível de detalhamento.

5.3 Os resultados obtidos

Em primeiro lugar, analisaram-se os mapas cognitivos resultantes dos textos escritos para, em seguida, analisar os derivados das entrevistas. Num segundo momento, as informações do conjunto de mapas (textos e entrevistas) fundamentaram o desenvolvimento de um Mapa Geral de Interesses e Expectativas e de uma Matriz de Interações e Medidas de Performance (apêndices E e F, respectivamente).

Enquanto o Mapa Geral reproduz os interesses e expectativas dos *stakeholders*, mostrando a complexidade do ambiente de atuação da empresa estudada, a Matriz de Interações conduz a uma visão dos direcionadores da performance social. Os direcionadores estão associados às diversas formas de interação entre Celesc e seus *stakeholders*, e entre os próprios agentes. A Matriz também apresenta situações que demonstram como as interações se concretizam e os *drivers* de performance resultantes.

Com a análise das informações contidas nos mapas (as relações causais, as formas de interação, os efeitos observados, dentre outras situações), identificaram-se as situações que constituíam a performance social. O apêndice “D” apresenta um exemplo de mapa cognitivo resultante de entrevista com *stakeholder* da Celesc. As descrições das situações investigadas são ilustradas neste capítulo com extratos dos mapas elaborados.

5.3.1 Descrição das situações estudadas

No processo de investigação, pode-se perceber que os relacionamentos e as interações que afetam a atuação da Celesc não resultam apenas da estrita conexão entre a empresa e seus *stakeholders*. Além da construção de relacionamentos ao longo do tempo, as interações são afetadas pelas posições dos *stakeholders* no macroambiente (as máscaras e seus sentidos). Nesse contexto, os atributos identificados nos *stakeholders* servem, em parte, para elucidar os movimentos desses atores e seus interesses e expectativas.

Percebe-se que a concepção do “**comando de fora**” se concretiza na medida em que os *stakeholders* se tornam visíveis e manifestam seus interesses e expectativas. O elo entre as demandas externas e as intrincadas ações e operações organizacionais nem sempre guardam relação com o nível de interação com os interessados, isto é, as ações organizacionais podem ser visíveis para os *stakeholders* em algumas circunstâncias, noutras situações não há qualquer manifestação do que é realizado, tampouco os efeitos são percebidos de imediato. Em ambos os casos, a atuação dos agentes em relação àqueles atos são distintas: as manifestações são notadas pela Celesc a partir da forma com que reconhece o papel do agente envolvido. A situação mais clara ocorre no âmbito dos consumidores.

Mesmo que as estratégias da empresa não estejam explícitas no encaminhamento das suas ações, é inegável que a atuação caminha no sentido de satisfazer diversos

grupos de interesse com os quais interage. Isso advém das diversas formas de manifestação de agentes cujos atributos impõem respostas.

Para tornar mais claras as interpretações dos fatores que os *stakeholders* consideram para avaliar a performance social da Celesc, é essencial apreciar como as interações da empresa com seus *stakeholders* se processam. Convencionou-se denominar de **modelos de interação** esses formatos de influências mútuas. A seguir, faz-se uma descrição das principais situações encontradas.

a) Interação Direta (figura 24)

Na interação direta (situação mais comum), o processo é produzido a partir das ações e operações desencadeadas pela empresa e seu acolhimento pelos *stakeholders*. É uma situação típica da relação com os consumidores. Nesse caso, também é comum perceber que prevalecem como interesses e expectativas dos *stakeholders* a satisfação com os serviços prestados e outras características pertinentes à forma de fornecimento dos produtos.

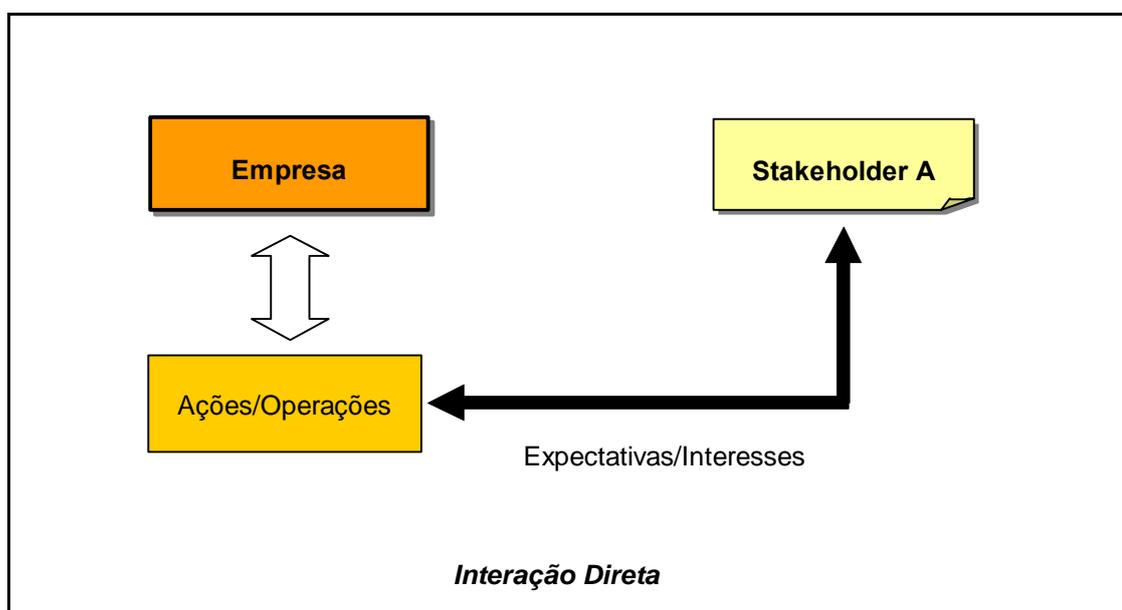


Figura 24 – Interação direta entre Celesc e *stakeholder*

Outras matérias podem se tornar salientes, como é o caso da forma como a

empresa se comunica com o conjunto de interessados (figura 25). No tocante à qualidade dos serviços, o Agente Regulador determina as condições gerais de fornecimento. Considera-se, entretanto, que, ao levar em conta apenas o que é estabelecido pelo Regulador, a empresa passa a operar com uma visão estreita dos efeitos produzidos.

É pertinente observar que a forma com que atua, demandando outros tipos de interações, possui especial consideração dos agentes interessados. Isso significa que os critérios de qualidade dos serviços estabelecidos pelo Regulador podem ser desconsiderados por consumidores quando a empresa se mostra **próxima** deles. Observa-se que, para alguns tipos de consumidores, algumas particularidades do fornecimento de energia (tempo e frequência de desligamento), não se constituem preocupação. A modicidade tarifária, por outro lado, é uma circunstância observada.

A situação obtida do mapa cognitivo da interação com consumidores, explicitada na figura 25, é exemplo de situação exigindo um processo de comunicação. O conceito 146 (*manter contato com consumidor*) resulta de uma ação imposta legalmente. Embora assim esteja caracterizada, não exime a empresa de ações de diálogo (**proximidade**) com a comunidade afetada.

Na figura 26, um outro extrato dessa interação, há um encadeamento de conceitos que proporcionam sustentação às ações da Celesc. Percebe-se que a “ação de corte” (interrupção do fornecimento de energia) aos consumidores possui outras implicações. Exige que a empresa mobilize outros agentes para levar adiante o intento face às resistências encontradas. A **potencialidade** e a **realidade** do ato são desconsideradas. A preocupação é o atendimento de um protocolo firmado com outros *stakeholders* detentores de outro *status* na cadeia de relacionamentos/interações.

A ação (corte), se considerada previamente, não está devidamente ajustada com as conseqüências. A empresa poderia alegar em sua defesa os fatores coercitivos e as

penalidades em que poderia incorrer, porém não apresenta justificativa para as demonstrações de **distância** dos *stakeholders* (insensibilidade com os afetados pelo ato de corte, por exemplo).

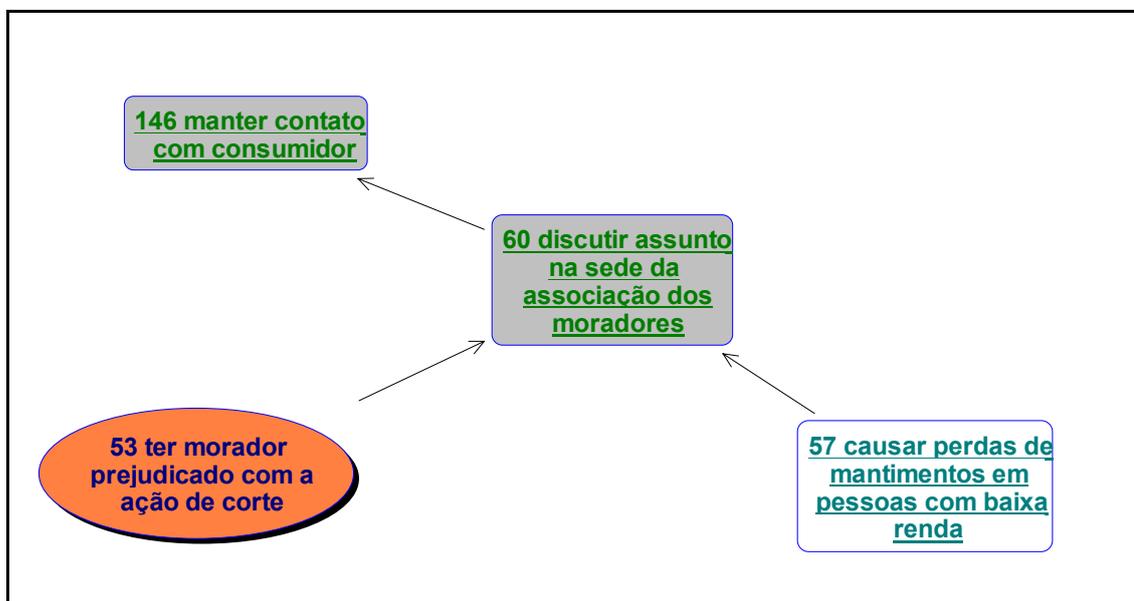


Figura 25 – Interação entre Celesc e *stakeholders* (Situação 1)

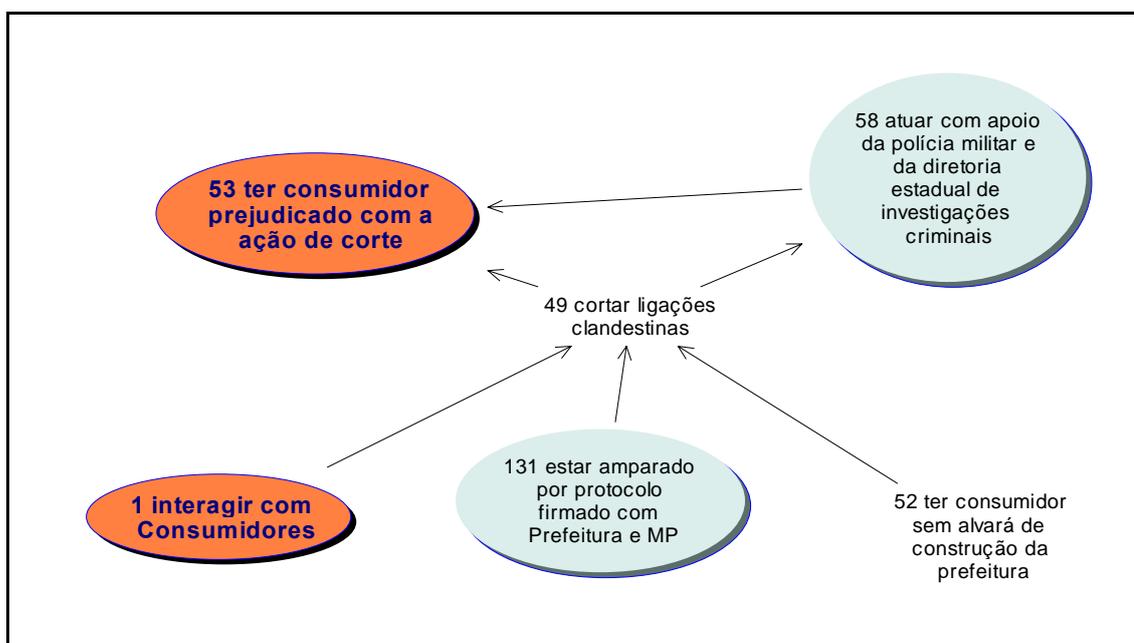


Figura 26 – Interação entre Celesc e *stakeholders* (Situação 2)

Considerando ainda os exemplos citados e os extratos que apontam para um modo de agir, algumas conseqüências podem ser ressaltadas com a figura 27. Os efeitos da atuação são visivelmente negativos (conceitos 56 e 57). Porém, por parte dos *stakeholders*, há um sentido de compreensão, exatamente pelo entendimento de que se trata de uma imposição à empresa. A credibilidade construída junto aos diversos grupos de consumidores pode constituir-se numa explicação plausível, conquanto não a exima de ter sua reputação afetada junto aos grupos atingidos diretamente.

O conceito 55 (obter compreensão das ações pela comunidade) da figura 27 é uma situação que demonstra uma **construção** anterior ao fato descrito. Agir por força de um protocolo leva a ação a ser avaliada de modo diferente da impropriedade de uma ação espontânea. Agir sem proporcionar oportunidades de medidas paliativas (conceitos 56 e 57) torna a situação crítica para a comunidade. A eficiência do ato, por sua vez, é considerada satisfatório apenas pelos pares ou internamente na empresa. A eficiência da ação é o fato a ser avaliado (número de cortes realizados).

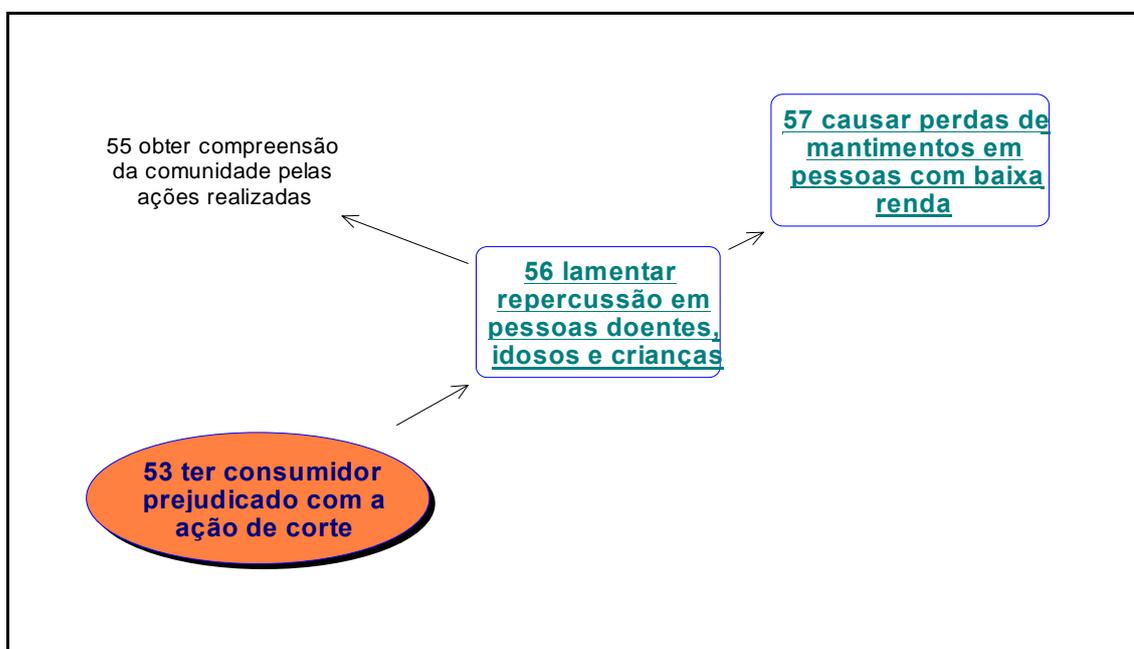


Figura 27 – Interação entre Celesc e *stakeholders* (Situação 3)

Quando se trata de interação direta, portanto, estão em jogo as formas adotadas como compromisso com os *stakeholders*. Os efeitos são mais visíveis, pois a empresa está lidando com interesses explícitos dos agentes (às vezes definidos em contratos).

As quatro dimensões da performance social estão razoavelmente demarcadas nas situações examinadas. A **potencialidade** e a **realidade** da ação assumem posição relevante, pois uma performance *a priori* poderia ser considerada. Ou seja, antes de agir outras providências poderiam ser desencadeadas. A performance *a posteriori* é, por sua vez, objeto de altercação. O confronto com *stakeholders* passa a ser a tônica do processo interativo.

As dimensões **proximidade** e a **distância** também estão presentes nos exemplos. Elas, enquanto dimensões da performance social, estão conjugadas com a forma de ação. Constata-se que não houve consideração de quem estaria sendo atingido com o ato e as conseqüências dele decorrentes. A **proximidade** poderia revelar-se uma “estratégia de atuação” que não exigisse o uso de aparatos para sustentação do ato (corte). Dessa forma, a **distância** é a dimensão que se destaca.

b) Interação Indireta (figura 28)

Na interação indireta, há, entre a empresa e os *stakeholders*, um ator intermediário. Assim, os interesses e expectativas dos agentes requerem a intervenção de um outro. A situação típica dá-se com o processo de interação entre Celesc e investidores e acionistas. Há uma espécie de intermediação efetuada pela Bolsa de Valores em determinadas transações.

As informações que a empresa se obriga a encaminhar à BOVESPA não são objetos de “uso” da entidade. Elas são disponibilizadas aos diversos interessados que compõem o mercado (corretoras, acionistas, investidores) por intermédio daquela entidade.

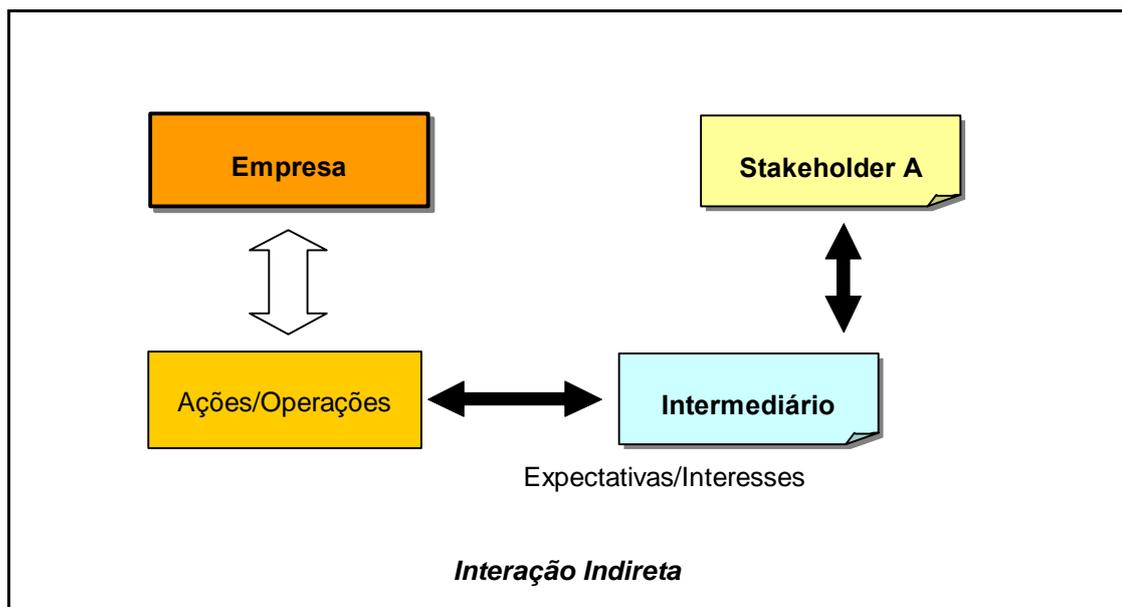


Figura 28 – Interação indireta entre Celesc e *stakeholders*

Nessa situação, a gestão das informações tende a ser primordial para uma relação de **proximidade** com os interessados. A Bolsa em si é considerada como *stakeholder*, todavia seu caráter de atuação enseja uma avaliação específica. Possui o papel de atuar no sentido de preservar a qualidade das informações para os outros *stakeholders* da Celesc (agentes do mercado).

A interação com a Bolsa também pressupõe a existência de outras obrigações para poder atender interesses e expectativas dos *stakeholders* que, por meio dela (Bolsa), interagem com a empresa. A figura 29 exemplifica a situação descrita.

A transparência dos atos constitui-se um dos pilares da interação com os agentes interessados. A intermediação que a BOVESPA exerce com outros agentes serve para dotar a própria empresa com recursos. Assim, a dimensão “**proximidade**” é marcada pela qualidade das informações que a empresa disponibiliza. Pode-se enfatizar essa situação lembrando a consideração de Sennet (2006) de que quanto maior a **proximidade**, maior o vínculo entre as partes.

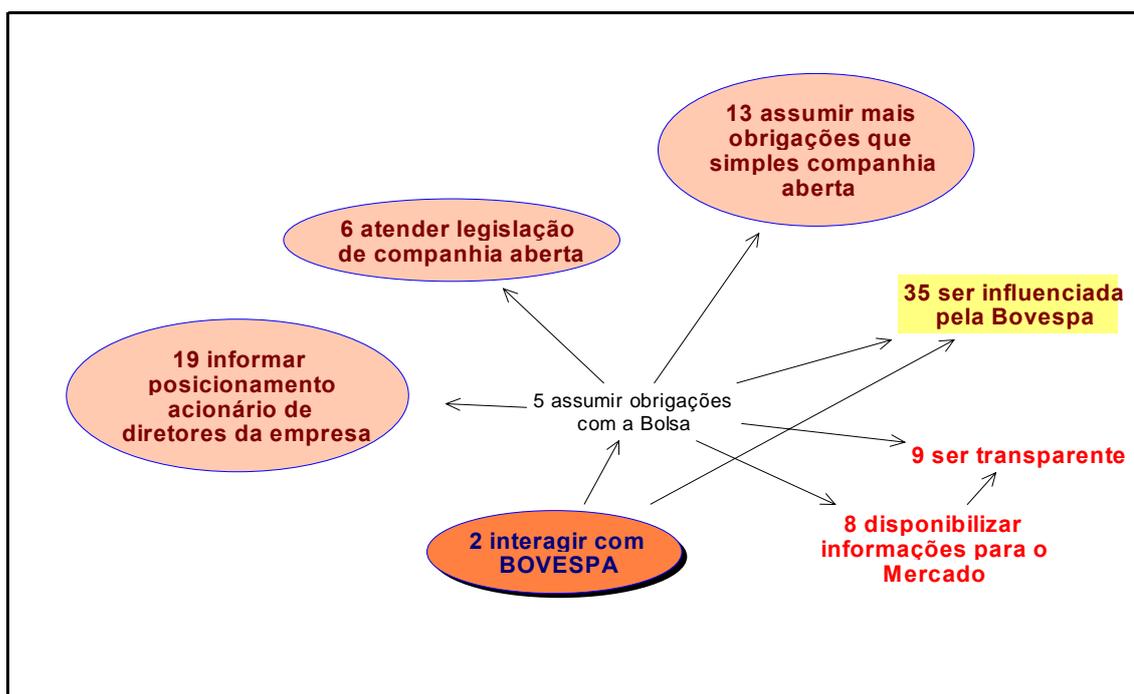


Figura 29 – Interação entre Celesc, Bolsa de Valores e outros *stakeholders* (Situação 1)

A idéia de **proximidade** também é ressaltada quando a Celesc assume contratualmente obrigações com o mercado (conjunto de *stakeholders* com interesses específicos). A figura 30 apresenta um extrato do mapa cognitivo referente às interações entre a empresa estudada e a Bolsa que exemplifica esse quadro.

Deve-se observar que o caráter de intermediação que caracteriza as interações com a Bolsa é reforçado pelo não-julgamento ou avaliação das ações executadas pela empresa. A figura 31 explicita tal constatação. Os resultados operacionais da empresa, por exemplo, não estão no foco da entidade Bolsa, embora se constitua num dos elementos que motivam *stakeholders* a buscarem nela as informações que a Celesc se obriga a divulgar. A Bolsa promove ações intermediárias quando transfere aos interessados as informações. O comprometimento da empresa com os agentes de mercado, dá-se, efetivamente, ao assumir contratualmente obrigações com a Bolsa (ver figura 31).

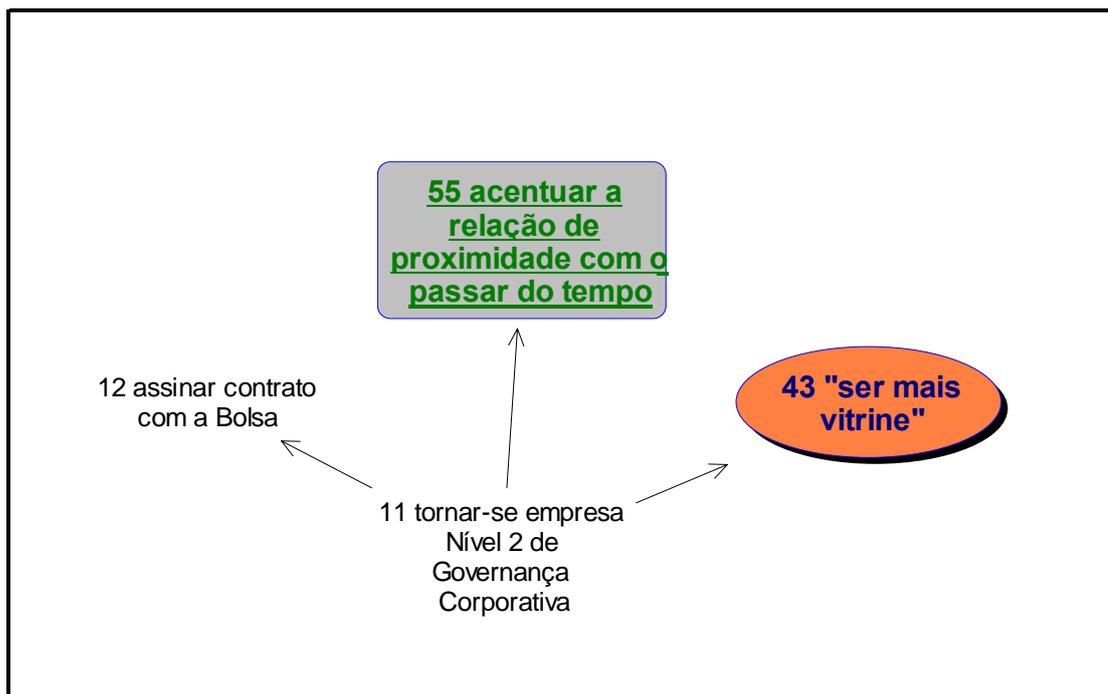


Figura 30 – Interação entre Celesc, Bolsa de Valores e outros *stakeholders* (Situação 2)

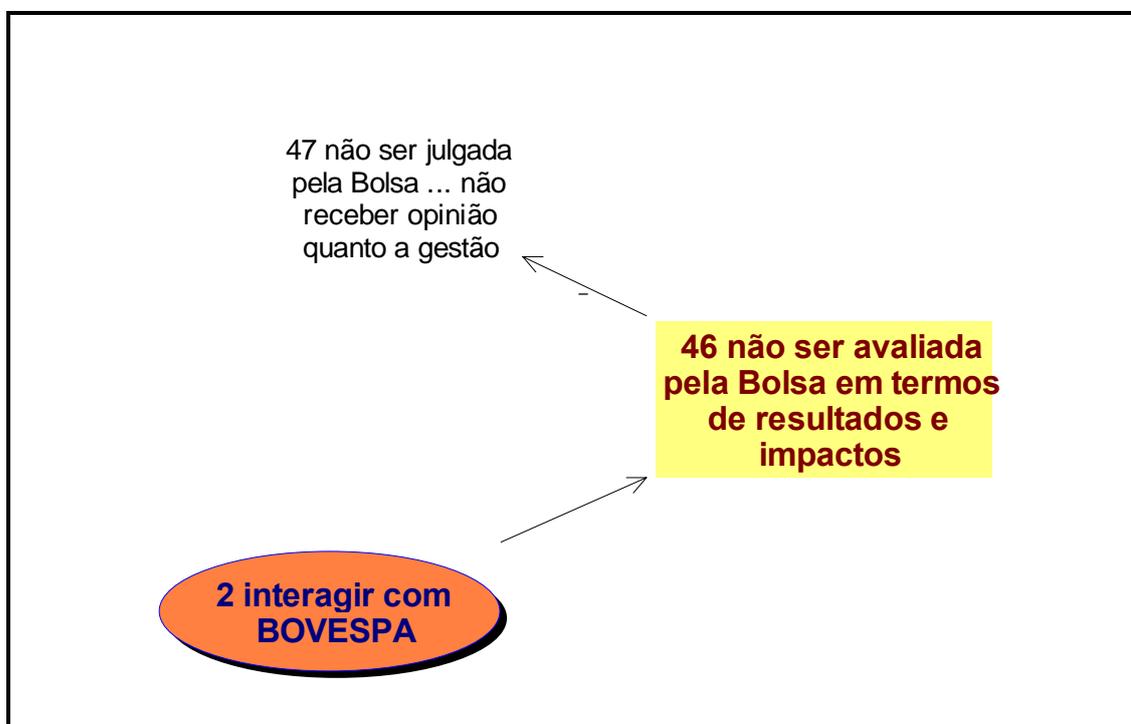


Figura 31 – Caráter da interação entre Celesc e Bolsa de Valores

Como destacado na figura 31, a Bolsa não emite qualquer juízo com relação à atuação da empresa (conceito 47). Encarrega-se de disponibilizar as informações para os *stakeholders*, exigindo, todavia, qualidade e pontualidade na divulgação das informações regulamentares.

c) Interação Forçada (figura 32)

Na interação forçada, tem-se, de um lado, um *stakeholder* cujos atributos implicam em tornar obrigatórias as interações da empresa com outros *stakeholders*. Situação típica ocorre em relação ao Ministério Público Estadual (MPE): o relacionamento e as interações com o *stakeholder* (as diversas instâncias do MPE) advêm da forma de atuação e das operações da Celesc. As atuações do *stakeholder* ocorrem no sentido de preservar interesses coletivos da sociedade.

O *stakeholder* MPE pode interagir com a empresa a partir de uma demanda externa (consumidores) ou de forma espontânea (atos envolvendo a moralidade pública). Quando alguma situação desencadeia atos do agente, as repercussões quase sempre são imediatas (figura 33).

Tratando-se de relações de consumo (interações entre empresa e consumidores), há a possibilidade de ajustes de conduta, adequação de atividades e uso de recursos extraordinários pela empresa. Quando se trata de atos de improbidade administrativa, relacionados aos aspectos patrimoniais, por exemplo, *stakeholders* internos (prepostos da empresa e outros) estão sujeitos à responsabilização criminal, com a reparação de danos e outras implicações previstas em lei.

As características das interações com o MPE baseiam-se em preceitos de ordem legal. As interações, sob o ponto de vista da **proximidade**, podem ser relevantes, sobretudo por iniciativa da empresa, todavia outras conotações podem estar presentes na atuação do *stakeholder*: investigação de atos e procedimentos, autuação por não-conformidade, ajuste de conduta, intermediação de ações.

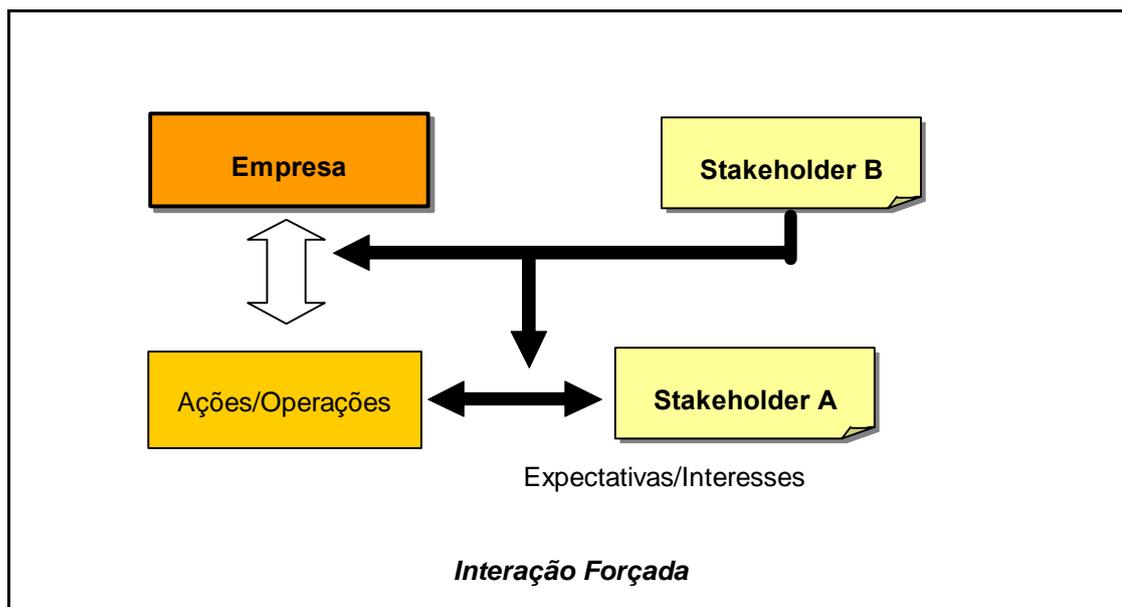


Figura 32 – Interação forçada entre Celesc e *stakeholders*

As interações com o MPE são predominantemente coercitivas, como mostrado na figura 33. Tais interações, quase sempre, obrigam a empresa a interações com outros *stakeholders*, haja vista as demandas deles serem objetos de preocupação do MPE.

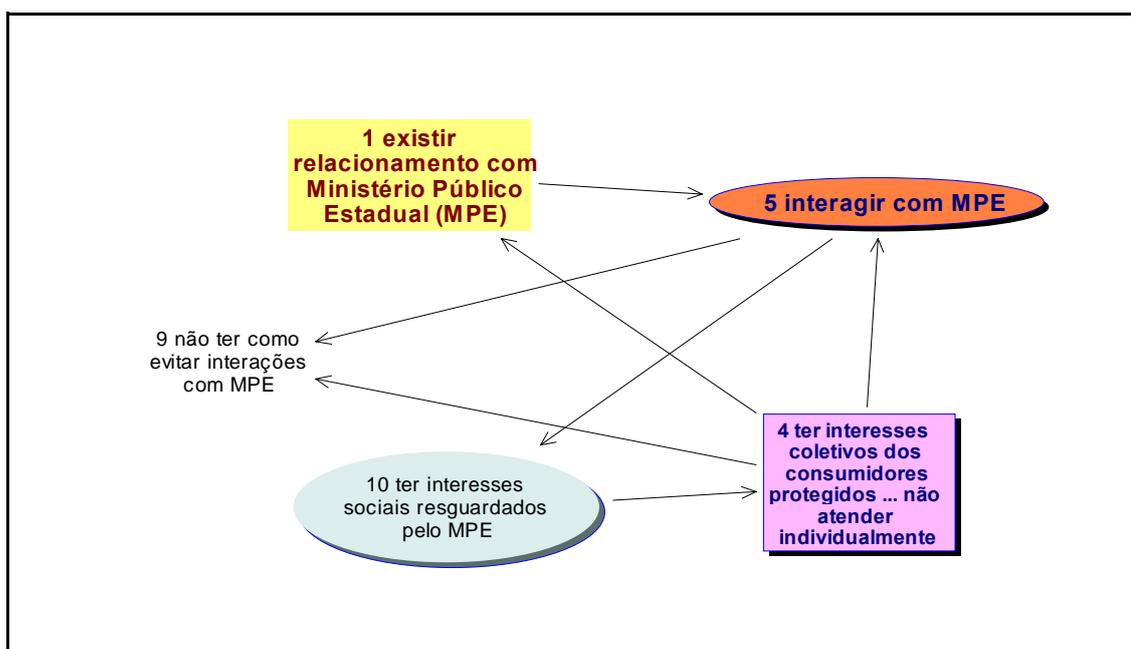


Figura 33 – Interação entre Celesc e Ministério Público (Situação 1)

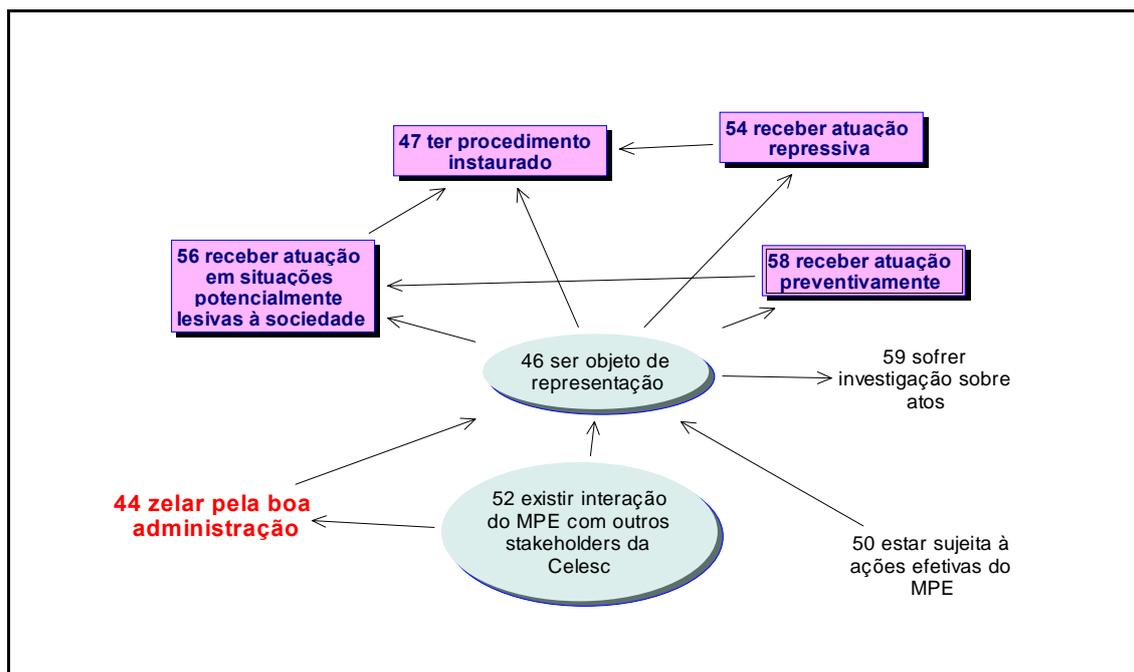


Figura 34 – Interação entre Celesc e Ministério Público (Situação 2)

As dimensões da performance social propostas estão em consonância com as situações investigadas, especialmente quanto à **potencialidade** e à **realidade** das ações e à **proximidade** e à **distância** dos *stakeholders*. No primeiro caso, são os fatores que determinam a atuação do MPE, isto é, quando observadas situações **potencialmente** lesivas ao interesses públicos ou já consumadas (**realidade**), o agente obriga-se a atuar para as reparações cabíveis.

Está em questão, na forma de interação com o MPE, a adoção de critérios para atender outros *stakeholders*. A Celesc obriga-se a ter uma relação harmoniosa com outros agentes interessados (consumidores, por exemplo); dar transparência aos serviços prestados (**aproximar-se** dos consumidores); agir de maneira ética e moral na gestão.

d) Interação Mediada (figura 35)

Na interação mediada, as interações com os principais *stakeholders* ocorrem com a atuação de um agente mediador. Difere da situação da intermediação. Neste caso, o

mediador age no sentido de arbitrar ou mesmo intervir em situações que demandem ajustes nas interações entre a Celesc e seus *stakeholders*.

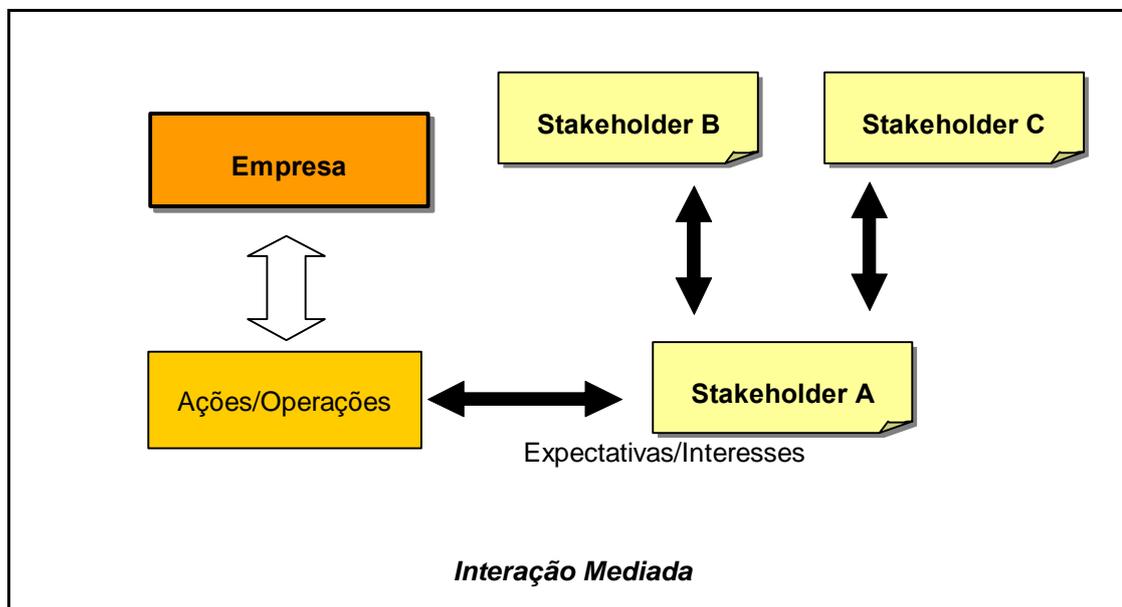


Figura 35 – Interação mediada entre Celesc e *stakeholder*

A atuação do Agente Regulador pode ser enquadrada nesta descrição. As interações com este tipo de *stakeholder* podem resultar de demandas de outros interessados (consumidores, produtores, empresas comercializadoras, para resumir).

A atuação do *stakeholder*, enquanto mediador, pode ocorrer no sentido de garantir direitos de outros *stakeholders*, limitando ações da Celesc. Também pode ocorrer situação em que a empresa seja obrigada a requerer autorização para empreender algum tipo de interação com tipos específicos de *stakeholders*. As transações precisam ser submetidas para prévia análise do Regulador.

Justamente por possuir a missão de reger a atuação da empresa, o posicionamento da agência pretende-se simétrico. Para a Celesc, isso pode exigir o “planejamento” da performance e, de alguma forma, comparar sua atuação com a de outras

organizações do setor.

A figura 36 aponta para esse caráter de mediação, destacado no conceito 7 (*ter mediação da ANEEL em conflitos*). Os demais conceitos do extrato reforçam a posição daquele agente, precisamente pela complexidade do setor e a existência de conflitos de interesses. Além do caráter impositivo que é próprio do Regulador (por ser representante do poder concedente), a mediação é aspecto-chave da sua atuação.

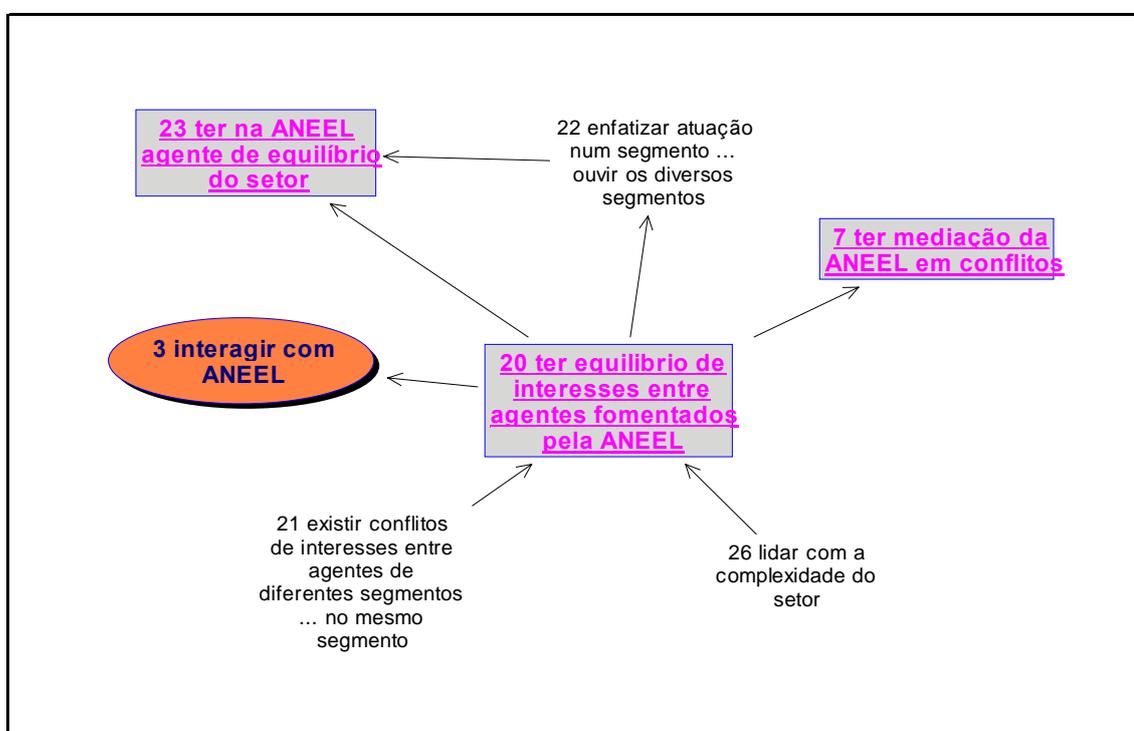


Figura 36 – Interação entre Celesc e Agente Regulador (Situação 1)

As dimensões **proximidade** e **distância** podem revelar-se nas formas como a empresa interage com os diversos agentes do macroambiente. O mediador permite que tais dimensões sejam ajustadas em alguns casos.

Por outro lado, as dimensões **potencialidade** e **realidade** são verificadas pela ANEEL. As ações e operações da empresa são objetos de fiscalização, auditoria e outras formas de comprovação. Não deixam de ser situações mediadoras. As ações

da agência traduzem-se em formas de resguardar interesses de outros tipos de *stakeholders* (sobretudo os consumidores). Os regulamentos normalmente são objetos de consultas públicas e a performance técnica requerida está estabelecida em contrato e normas.

O agente regulador possui especial relevância, pois se situa entre o consumidor e o poder concedente. Os serviços públicos de distribuição de energia elétrica, área em que a Celesc atua, são outorgados pela União mediante o atendimento de uma série de requisitos. À empresa cabe atuar de forma pró-ativa, buscando interagir com os demais *stakeholders* envolvidos no seu campo de atendimento. A presença do “mediador” representa, tanto para a Celesc quanto para outros interessados, uma instância final para dirimir conflitos, depois de esgotadas outras formas de interação.

A performance técnica da empresa é um dos interesses que a ANEEL possui. Outros fatores também podem ser considerados à medida que são aperfeiçoados os mecanismos de regulação. O extrato apresentado na figura 36 ilustra a situação.

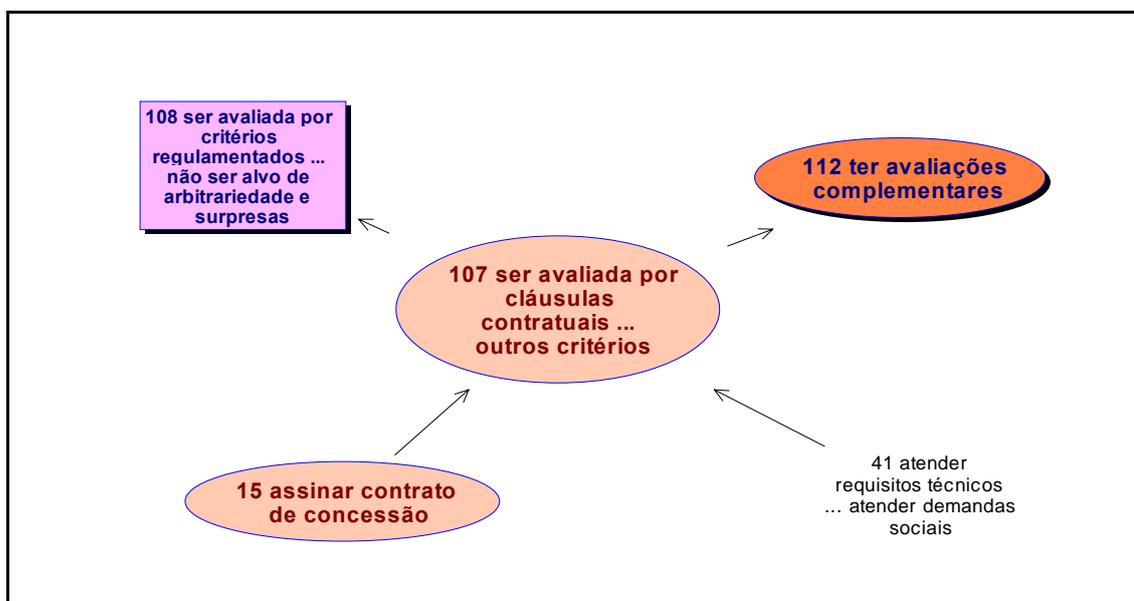


Figura 37 – Interação entre Celesc e Agente Regulador (Situação 2)

Pode ser observado na figura 37, nos conceitos 107, 108 e 112, que a performance

considerada pelo Regulador está além do que é estabelecido em contrato. Outros aspectos complementares estão presentes. A figura 38 permite melhor entendimento ao explicar o conceito 112.

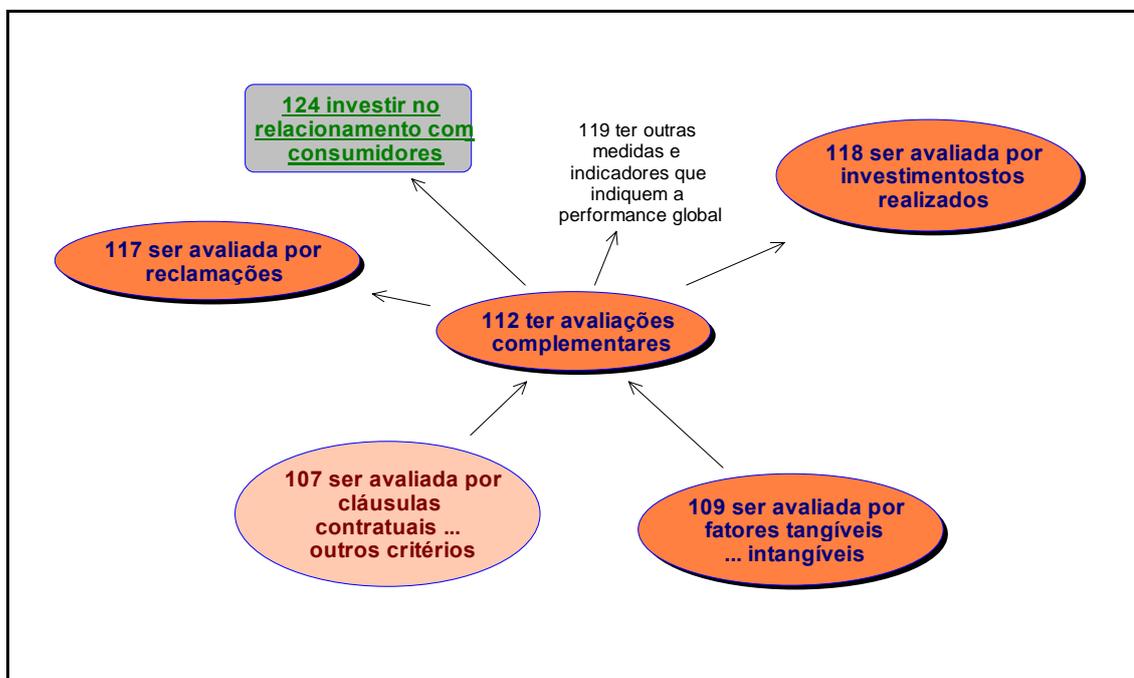


Figura 38 – Interação entre Celesc e Agente Regulador (Situação 3)

Tem-se como fundamental na figura 38, para entendimento da idéia de intermediação do *stakeholder*, o conceito 124 (*investir no relacionamento com consumidores*). Mostra-se, com isso, que interações entre Celesc e consumidores (**proximidade** e **distância**) podem ser desencadeadas a partir da atuação do mediador. Ao mesmo tempo, a **realidade** das ações e operações, para os *stakeholders*, é a dimensão que se revela mais apurada pelos controles exercidos pela Agência Reguladora.

e) Interação por Demanda Conjunta (figura 39)

Na interação por demanda conjunta, prevalecem as demandas oriundas de coalizações de *stakeholders*. Isso se observa quando dois ou mais agentes passam a atuar conjuntamente no sentido de provocar uma resposta da empresa, como acontece nas interações com grupos políticos, ONGs, MPE e outros *stakeholders*

que podem, com atuação conjunta estabelecer novas formas de ação e operação na empresa. É uma situação bem esclarecida por Mintzberg (1983) quando discorre sobre as influências das coalizões internas e externas nas decisões e ações organizacionais.

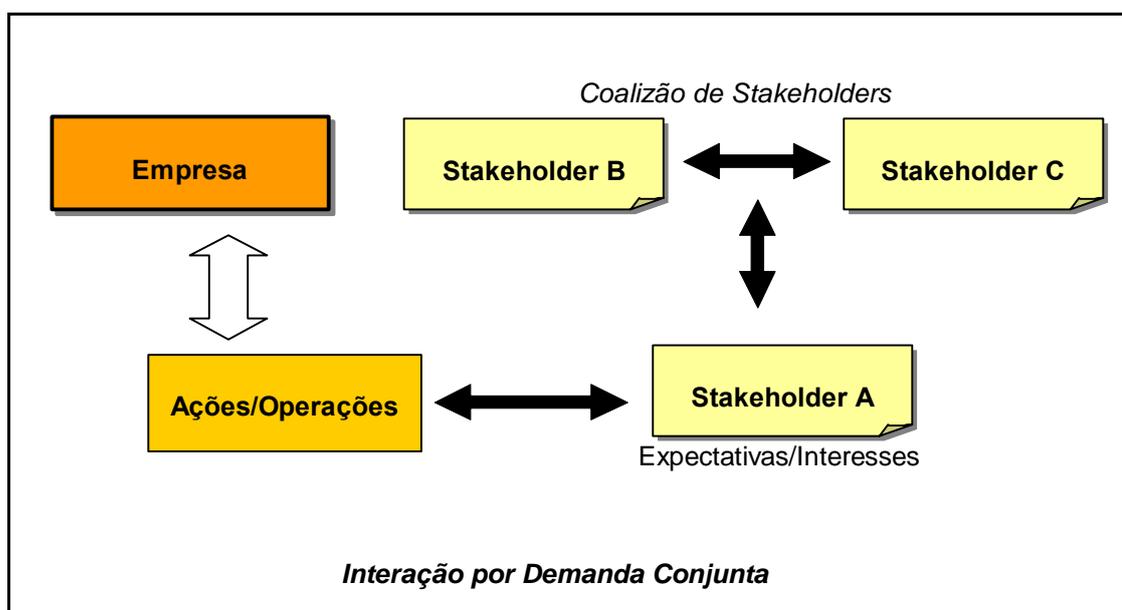


Figura 39 – Interação por demanda conjunta entre Celesc e *stakeholders*

Nas interações dessa ordem, residem as mais complexas situações para a empresa. A dinâmica dos ambientes concorre para o surgimento tanto de novos pleitos quanto de conflitos. Para apreender os movimentos desses agentes, a monitoração sistemática do ambiente é fator decisivo. O conhecimento dos *stakeholders* (**proximidade e distância**) e os efeitos das ações e operações empreendidas pela empresa (**potencialidade e realidade**) revelam-se basilares.

A figura 40 oferece uma amostra de fenômeno associado à circunstância ora examinada. Como destacado no conceito 85, a atuação de sindicatos pode ser respaldada por outros agentes relacionados com a empresa. Isso implica desdobramentos do processo de interação. A empresa, para atender interesses e expectativas de um agente, necessita “negociar” com um conjunto de *stakeholders*.

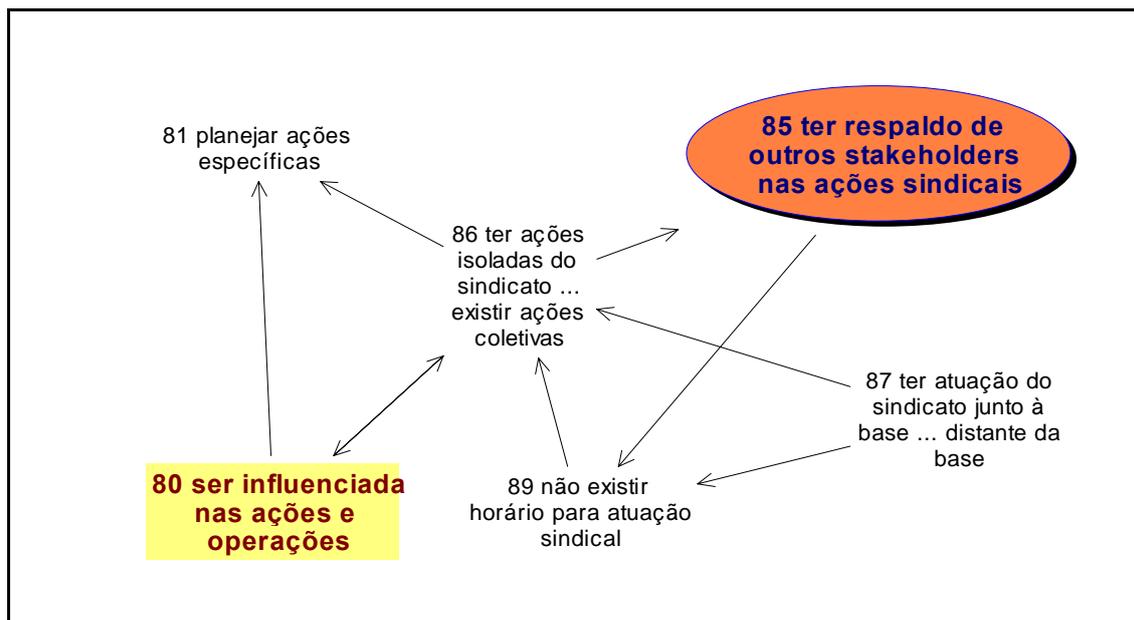


Figura 40 – Interação entre Celesc e coalizão de *stakeholders* (Situação1)

A interação entre *stakeholders*, por meio de uma coalizão, pode significar que uma das partes interessadas não possui **proximidade** suficiente com a empresa. Nesses casos, requer o apoio de outros pares para se mostrar e encaminhar seus pleitos. Noutras situações, as coalizões se revelam oportunistas para exigir compensações pela atuação da empresa. Para esses casos, comumente encontrados, as dimensões **proximidade-distância** e **potencialidade-realidade** são características marcantes da performance social.

As descrições de formas de interação descritas corroboram as proposições de uso das quatro categorias para gestão da performance social. Os modelos de interação delineados resultam das observações da forma de atuação, tanto dos *stakeholders* quanto da Celesc. Pode-se afirmar, com segurança, que não esgotam as possibilidades de interações com e entre os *stakeholders*. É importante salientar ainda que um mesmo agente pode participar das diversas formas de interação citadas. O conjunto de situações possibilita avaliar os processos de interação do caso estudado.

A principal razão que explica o não esgotamento de possibilidades dos modos de

interação representados em 5.3.1 reside no caráter de liquidez dos ambientes, conforme assinalam Bauman (2001) e Sennet (2006). A mutação dos ambientes é que proporciona as tensões nas formas de atuação das organizações e *stakeholders*. Também contribuem para que os diversos agentes apresentem demandas díspares e sejam eles instáveis.

5.3.2 Interpretação e elucidação das categorias estudadas

Considerando-se que, nesta investigação, a performance social é tratada como resultado das formas de interação entre as organizações e seus *stakeholders*, sendo orientada pelos interesses e expectativas destes últimos, as análises de informações empreendidas apontam para algumas situações que requerem detalhamento. Não se trata de buscar uma comprovação da presença ou não das dimensões no contexto de atuação da empresa. Enfatizam-se, contudo, as conexões do encaminhamento proposto e sua contextualização com as bases que o suportam.

Em linhas gerais, percebe-se a congruência das proposições estabelecidas. Para torná-las mais claras, faz-se um relato de fenômenos que permitem defender as conjecturas apresentadas. As descrições dessas situações foram observadas nas análises dos mapas cognitivos resultantes dos processos de interação entre a Celesc e seus *stakeholders*.

As argumentações e os exemplos seguem a lista de entrevistados. Optou-se por este tipo de síntese uma vez que o número de agentes constantes do Mapa de *Stakeholders* da Celesc é bastante amplo. Nesta discussão, delineiam-se as circunstâncias que caracterizam a concepção do “**comando de fora**” e que moldam a performance social de acordo com a percepção dos *stakeholders*.

a) Conselho de Administração (CA)

Os interesses e as expectativas do CA são, em princípio, interesses e expectativas

dos *stakeholders* representados pelos membros do Conselho. O CA, quando considerado como entidade autônoma, não interage diretamente com outros *stakeholders* da empresa. São agentes representando diversos *stakeholders* da empresa. Por outro lado, os conselheiros que constituem o CA interagem com diversos agentes externamente. Quando atuam dentro da empresa acabam por manifestar os interesses e expectativas daqueles.

Ao considerar atuação dos membros do CA, percebeu-se (nos textos escritos e entrevistas) que os mesmos exercem múltiplos papéis enquanto *stakeholders*. Torna-se difícil avaliar interesses e expectativas do CA dissociadas das diversas “máscaras” dos conselheiros.

Há ocasiões em que eles agem no sentido de proteger a performance da entidade que representam. Isto é, os interesses e expectativas com os efeitos das ações e operações da Celesc possuem relação com a performance do agente representado. A performance desejada da Celesc é pensada no sentido de garantir a performance da entidade representada pelos conselheiros. A **potencialidade** e a **realidade** são as dimensões em evidência.

A concepção do **comando de fora** está ilustrada com a atuação do Conselho de Administração. As atribuições podem ser conflitantes entre membros do Conselho, mas guardam estreita relação com as entidades que os indicam como representantes (figura 41).

É pertinente salientar que as várias formas de interação entre a Celesc e o Conselho são suportadas por um arcabouço legal. Não há impedimento para que os posicionamentos da maioria dos membros exerçam influências nas ações e operações da empresa. O surgimento de coalizões são ocorrências passíveis de concretização entre conselheiros, dando rumo às ações organizacionais.

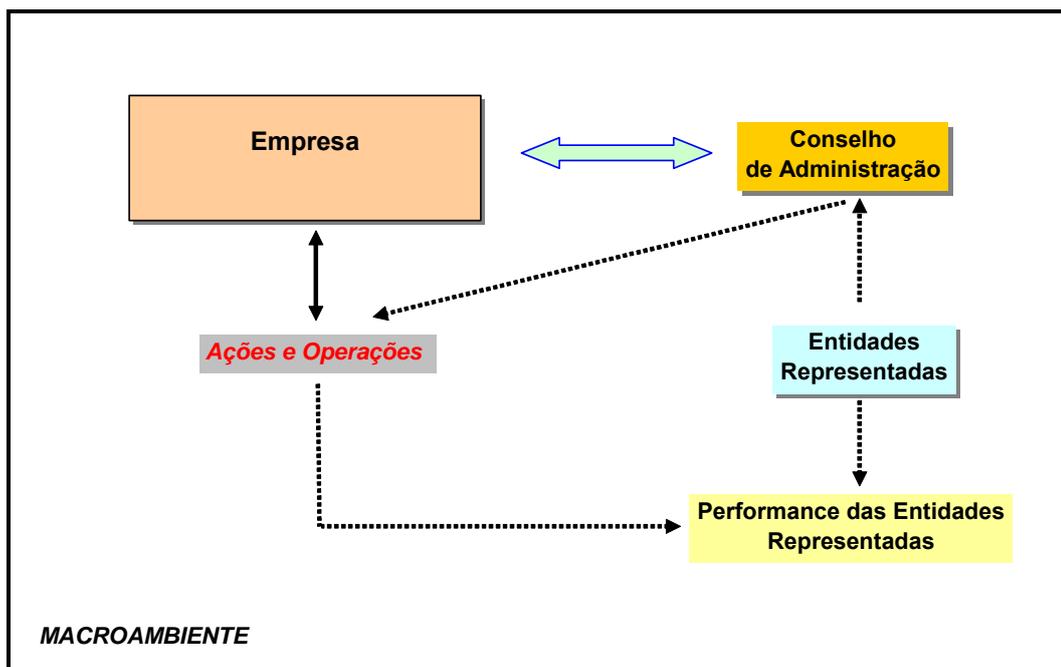


Figura 41 – Interações entre Celesc e Conselho de Administração

b) Empresa Transmissora de Energia Elétrica (Eletrosul)

Interesses e expectativas são manifestados em diversas passagens. Os fatores que concorrem para tal estão associados à complementaridade das atividades (transmissão e distribuição) e outras particularidades do setor e dos ambientes em que atuam as empresas.

Processos cooperativos (**proximidade**), tanto no âmbito operacional quanto noutros domínios, proporcionam benefícios mútuos. Potencialmente podem ocorrer impactos noutros *stakeholders* da Celesc. A observância de regras contratuais possibilita que o *stakeholder* (Eletrosul) desencadeie projetos e mantenha suas atividades. A performance da Celesc sustenta a performance da Eletrosul, avalizando suas ações. Pode-se dizer que existe uma espécie de efeito multiplicador e de retroalimentação na forma de atuação dos agentes (ver figura 42).

Embora prepondere o aspecto mercantil nas interações entre a empresa estudada e a Eletrosul, a dimensão “**proximidade**” também é ressaltada. Expectativas e

interesses da Eletrosul também se concentram em atos que elevam essa categoria de performance. A partir das interações, a concepção de “**potencialidade**” ganha vulto. As condições potenciais denotam a existência de um amplo campo para acentuar interações. As áreas de atuação complementares proporcionam espaços para acentuar as dimensões **potencialidade** e **proximidade**.

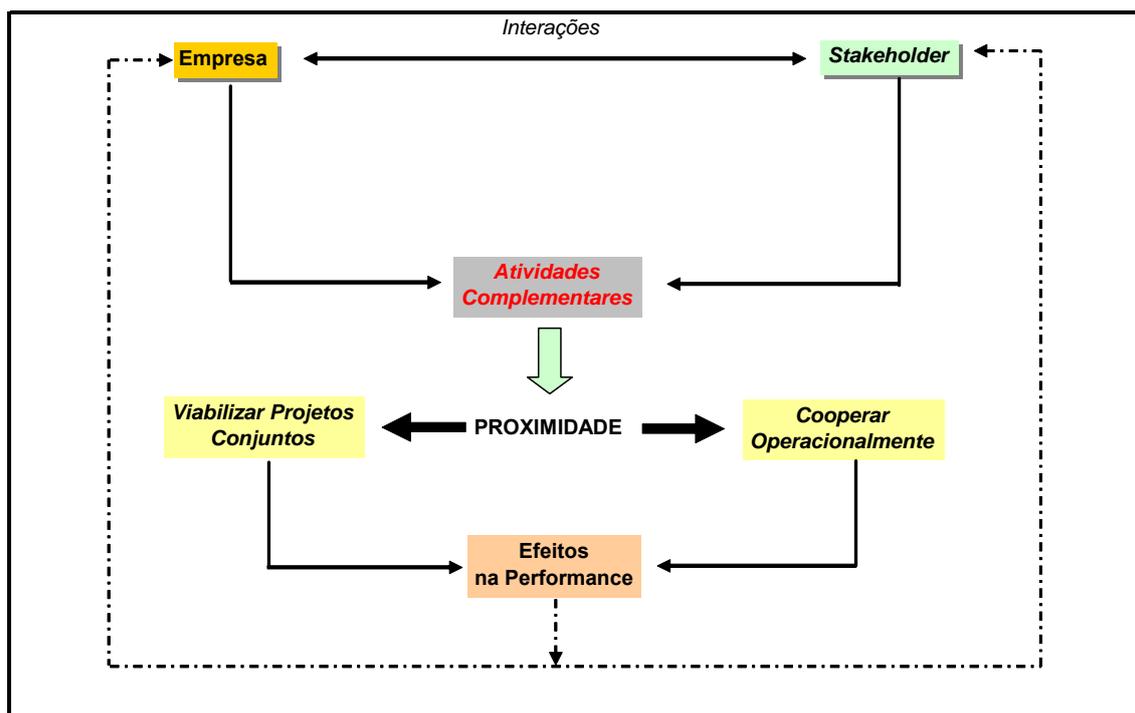


Figura 42 – Interações entre Celesc e Eletrosul

Observa-se na figura 42 que a performance da Celesc passa a ser influenciada pela Eletrosul em decorrência das próprias atividades para as quais estão autorizadas pelo poder concedente. Por outro lado, a não existência de fatores concorrenciais entre as empresas permite que empreendam projetos conjuntos e tenham suas formas de operação ajustadas. Os efeitos dessas circunstâncias são diretamente absorvidos por ambas.

c) Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Considerando as características do setor em que a Celesc atua, levando-a a ser detentora de um “monopólio natural”, as interações com a Agência resultam num conjunto de situações que refletem as quatro dimensões estudadas. Em que pese a

situações dessa ordem.

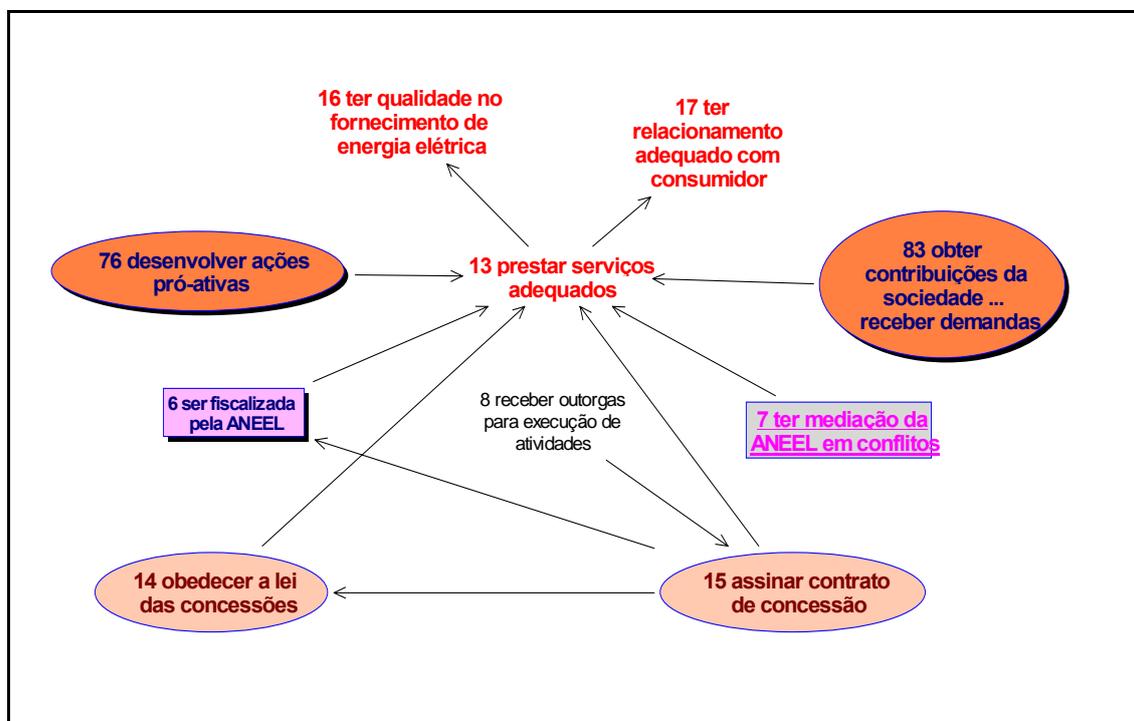


Figura 44 – Aspectos das interações entre Celesc e Agência Reguladora

Também pode ser observado na figura 44 que as interações com a ANEEL impelem a Celesc a interagir com outras entidades representativas do setor e outros *stakeholders*. Dados os atributos da Agência, a empresa obriga-se a atuar de forma equilibrada e com isonomia. Ações e operações da Celesc estão sujeitas à aquiescência e à autorização da ANEEL. Interagir com outros *stakeholders* pode implicar em “negociar” com a Agência previamente.

A forma de desenvolvimento das atividades da Celesc e as suas operações são avaliadas por critérios estabelecidos contratualmente, podendo ensejar sanções quando inadequadas. Outras implicações das interações com a ANEEL: a necessidade de considerar novos *stakeholders* no ambiente de atuação (investidores, por exemplo) e a necessidade de planejar performances futuras, ao ser comparada com outras empresas do setor e compor *ranking* de empresas do setor. A comparação com outras empresas repercute em investimentos e

adequações nos campos operacionais, por exemplo.

d) Bolsa de Valores (BOVESPA)

Nas formas de relacionamento e interação com o *stakeholder* BOVESPA, destaca-se a situação de atuação deste como intermediário entre a Celesc e outros *stakeholders*. Os interesses e expectativas da Bolsa referem-se às informações que a empresa se obriga a disponibilizar. A forma com que entrega as informações (prazos, qualidade, clareza, dentre outras) são fatores ponderados pelo agente. A figura 45 oferece uma visão esquemática da interação entre a Celesc e a Bovespa.

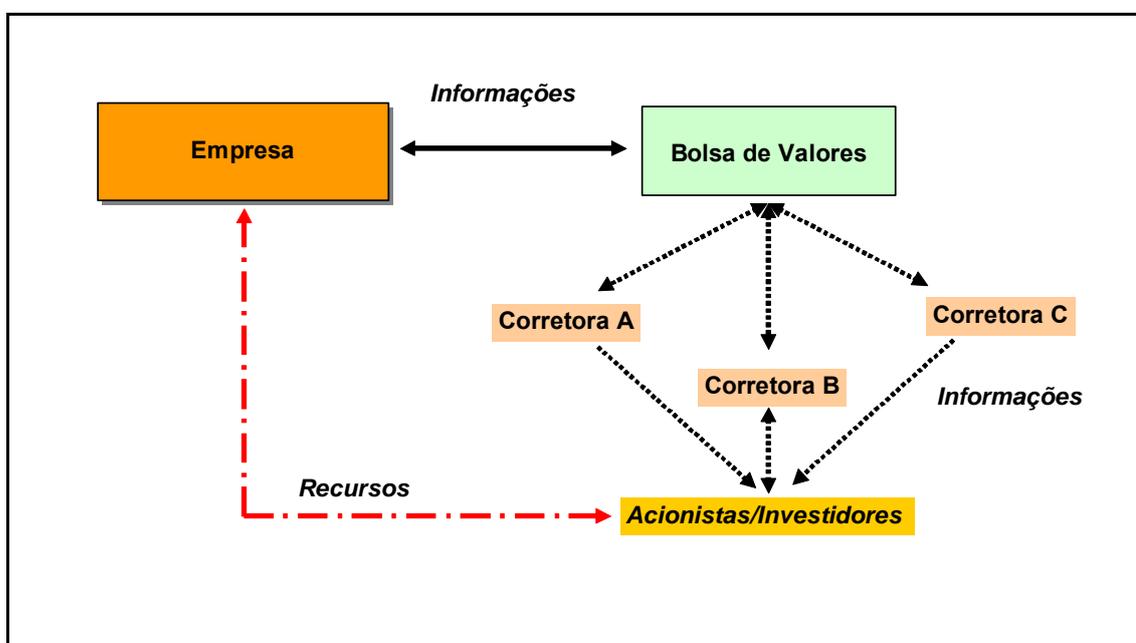


Figura 45 – Interações entre Celesc e BOVESPA

Pode-se inferir que o papel da Bolsa é de intermediar os relacionamentos e interações com os agentes do Mercado, tais como acionistas e investidores. Portanto, por parte da Bolsa, não há outras preocupações que não aquelas referentes ao que está estabelecido em contratos e nas obrigações societárias.

A gestão das informações, no âmbito interno da empresa, tende a ser primordial para a relação de **proximidade** com os interessados (na figura 45, Bolsa,

Corretoras, Acionistas e Investidores). Para a maior parte dos agentes, as informações referentes aos resultados (lucro por ação, por exemplo) possuem pertinência, enquanto, para a Bolsa, a qualidade das informações, com todas as suas implicações (ver figuras 46, 47 e 48).

As figuras 46 e 47 servem para apresentar situações que atestam a natureza das interações com a BOVESPA. Na figura 46, destaca-se o conceito 21 (*cumprir o contratado*). O cumprimento de obrigações contratuais implica na publicidade dos atos da administração. Isso resulta também manter e divulgar um calendário de eventos corporativos que, por sua vez, é acompanhado pelo *stakeholder*.

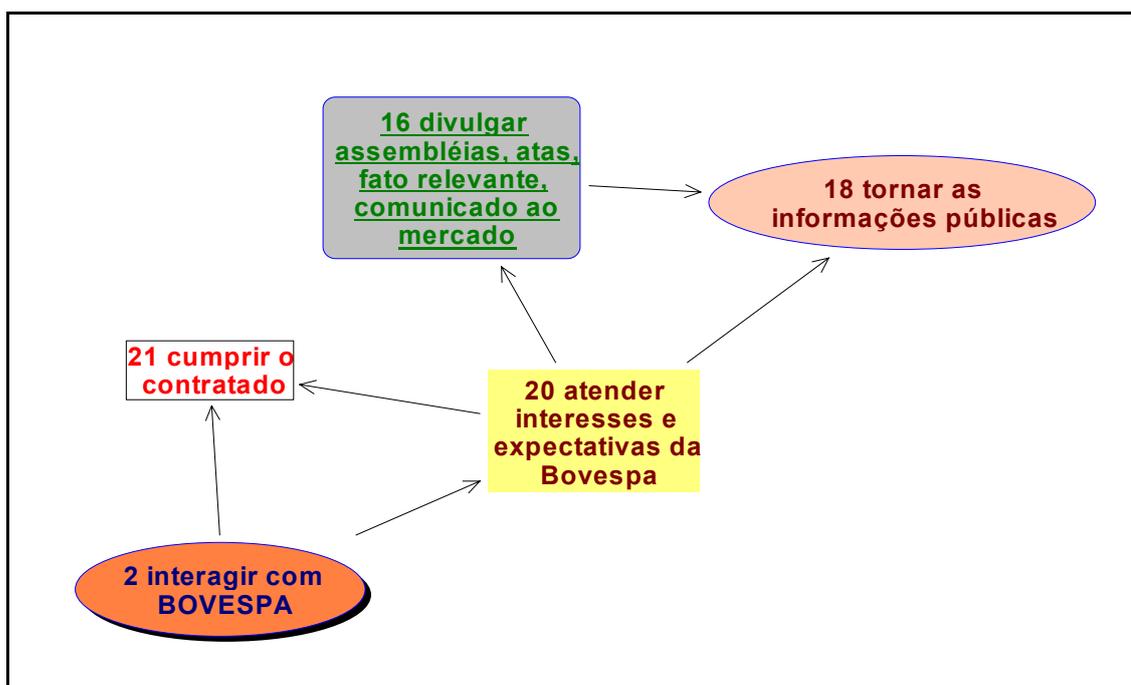


Figura 46 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato1)

Ao “*cumprir o contrato*” com a BOVESPA (conceito 21 da figura 48), tem-se como uma das conseqüências a adequação de composição do Conselho de Administração, ou seja, as influências do *stakeholder* vão além das obrigações de prestar informações (atividades). A estrutura de comando da organização também é influenciada.

Na figura 47, o conceito 7 “*prestar informações que a Bolsa requer*” revela outro tipo de influência exercida pela BOVESPA (**comando de fora**).

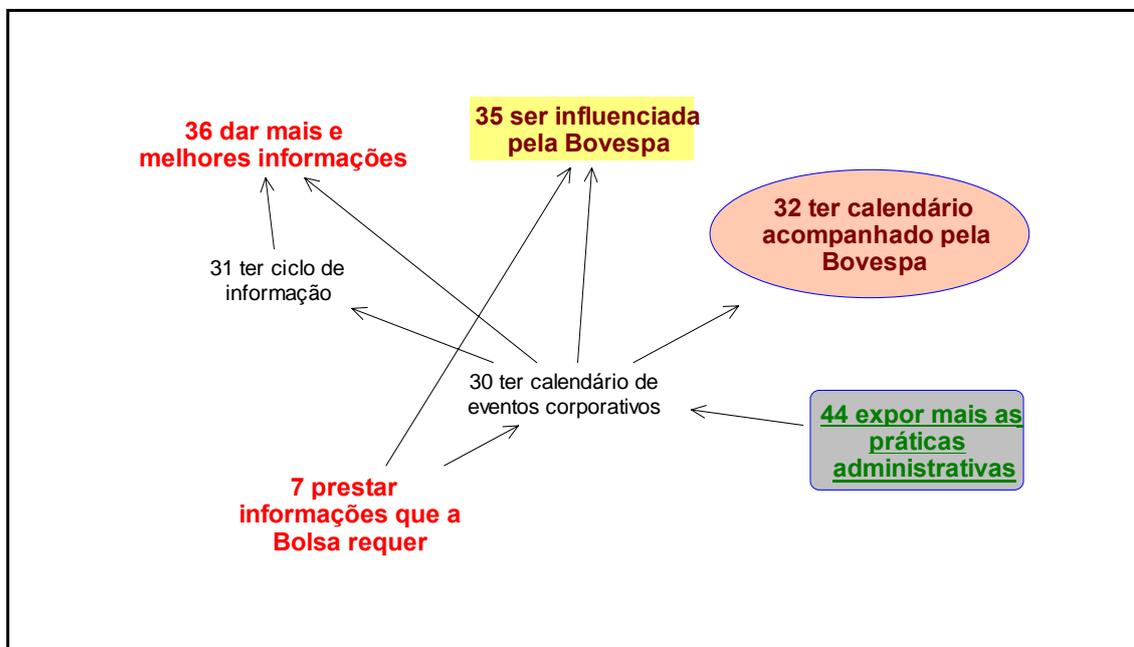


Figura 47 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato 2)

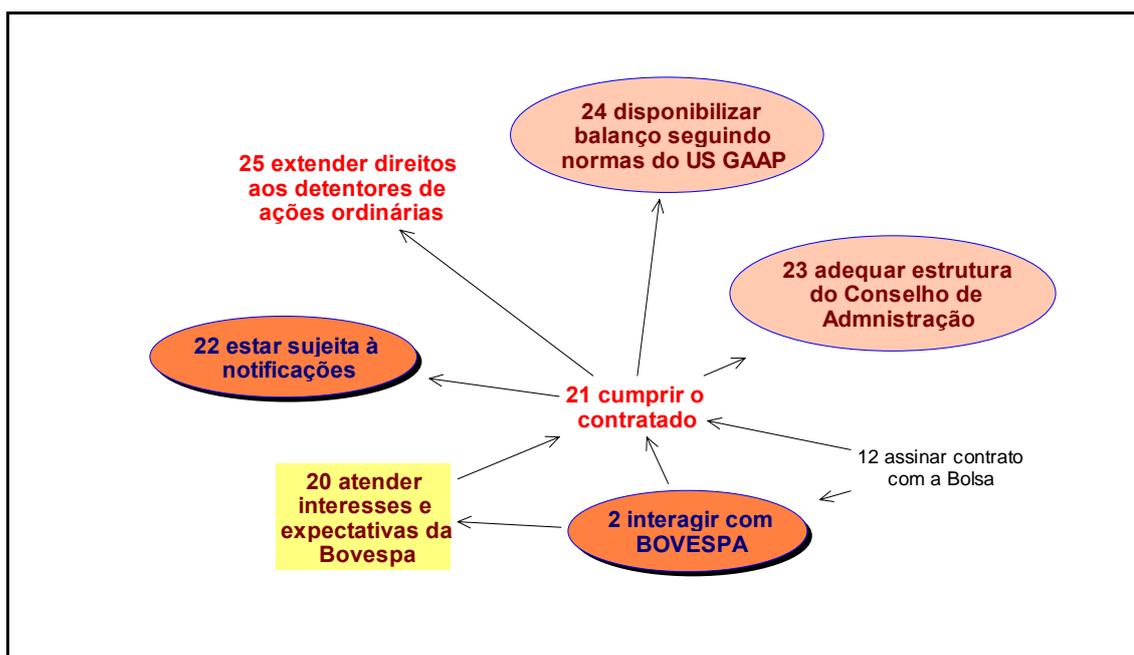


Figura 48 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato 3)

Na figura 49, expõem-se outras conseqüências das influências que a BOVESPA exerce em relação à empresa. Destaca-se o conceito 38 (*ter melhor Governança Corporativa*), associado tanto às práticas de gestão quanto de gestão da informação. Outro aspecto crucial diz respeito às avaliações a que está sujeita por parte de analistas e investidores (conceito 51). Esses exemplos enfatizam a presença das quatro dimensões da performance social examinadas.

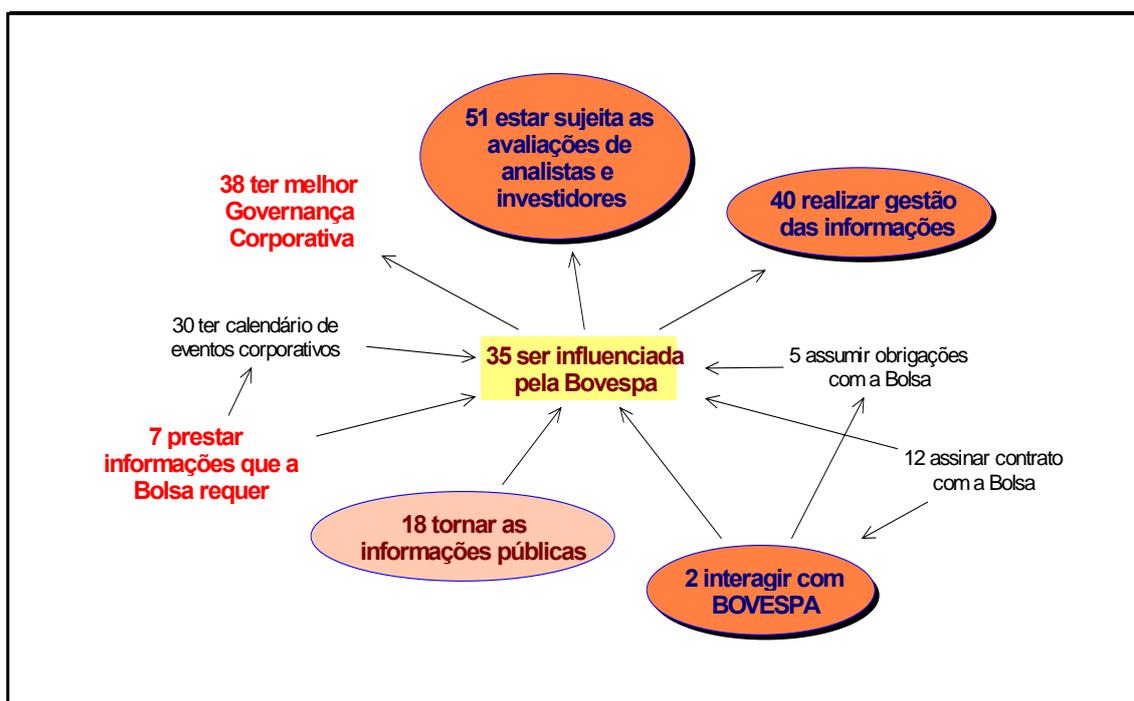


Figura 49 – Conseqüências das interações Celesc – BOVESPA (Extrato 4)

f) Centrais Elétricas Brasileira (Eletrobrás)

A característica fundamental deste *stakeholder* é, efetivamente, cumprir vários papéis junto à Celesc. Os diversos interesses e expectativas são manifestados por diferentes prepostos, em diferentes situações.

Aspectos marcantes, diferentes e conflitantes podem proporcionar situações díspares de **proximidade** e **distância** e de **potencialidade** e **realidade** nas formas de ação da empresa. O *stakeholder* também atua como agente intermediário de

outros grupos de interesse da empresa. Assim, o desafio de apreender os “sentidos das diversas máscaras” torna-se um processo sistemático.

A Eletrobrás influencia as ações e operações da empresa de diversas formas: em sua atuação no Conselho de Administração; na administração de programas governamentais (Federal); como acionista; como agência de fomento; e como fornecedor. Em linhas gerais, é possível afirmar que as interações com o *stakeholder* situam-se em campos distintos: comercial; financeiro; societário e cooperativo. A figura 50 proporciona uma visão de interações entre Celesc e Eletrobrás.

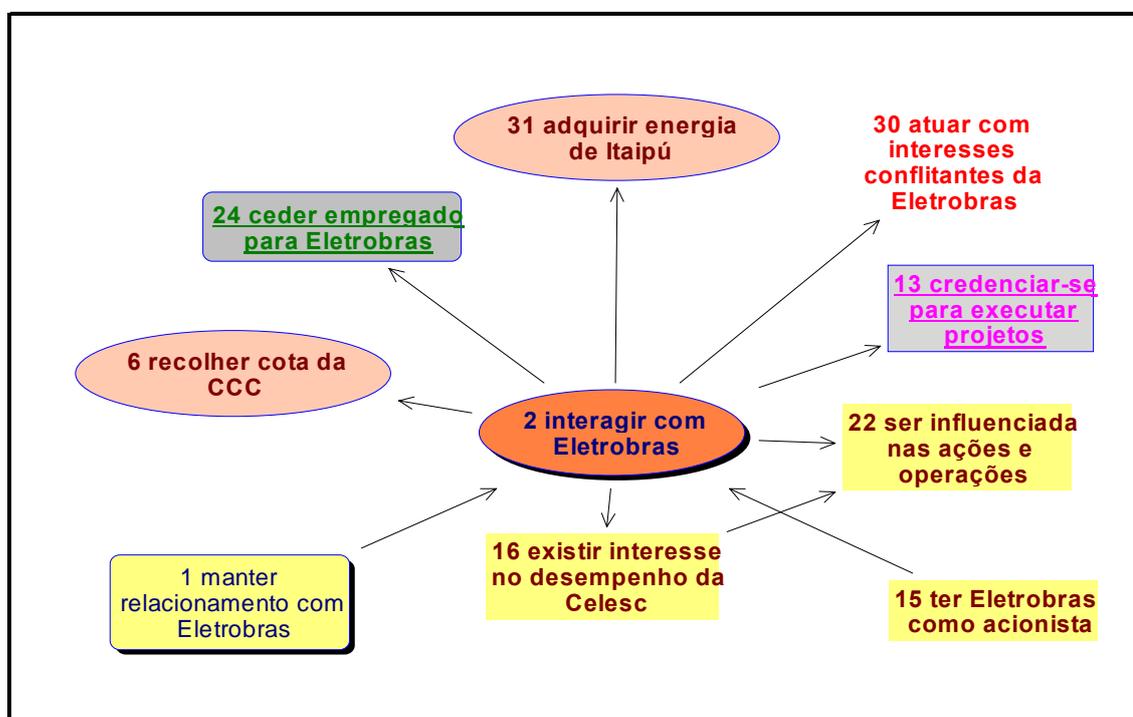


Figura 50 – Conseqüências das interações entre Celesc e Eletrobrás (Extrato 1)

Os conceitos constantes na figura 50 exibem aspectos das interações que moldam as quatro dimensões investigadas. A **proximidade**, por exemplo, está contida no conceito 24 (ceder empregado para Eletrobrás). Indica que a Celesc dispõe-se a ceder pessoal para compor o quadro de trabalhadores daquela entidade. Noutra ponta, os conceitos 31 (adquirir energia de Itaipú); 13 (credenciar-se para executar projetos) e 15 (ter Eletrobrás como acionista), ressaltam outras formas de interação.

Destes últimos conceitos sobressaem as dimensões **potencialidade** e **realidade**.

As situações apontadas na figura 50 ressaltam interesses e expectativas do *stakeholder*. As figuras 51 e 52 evidenciam que, por parte do agente, há outros fatores que afetam as ações e operações da empresa.

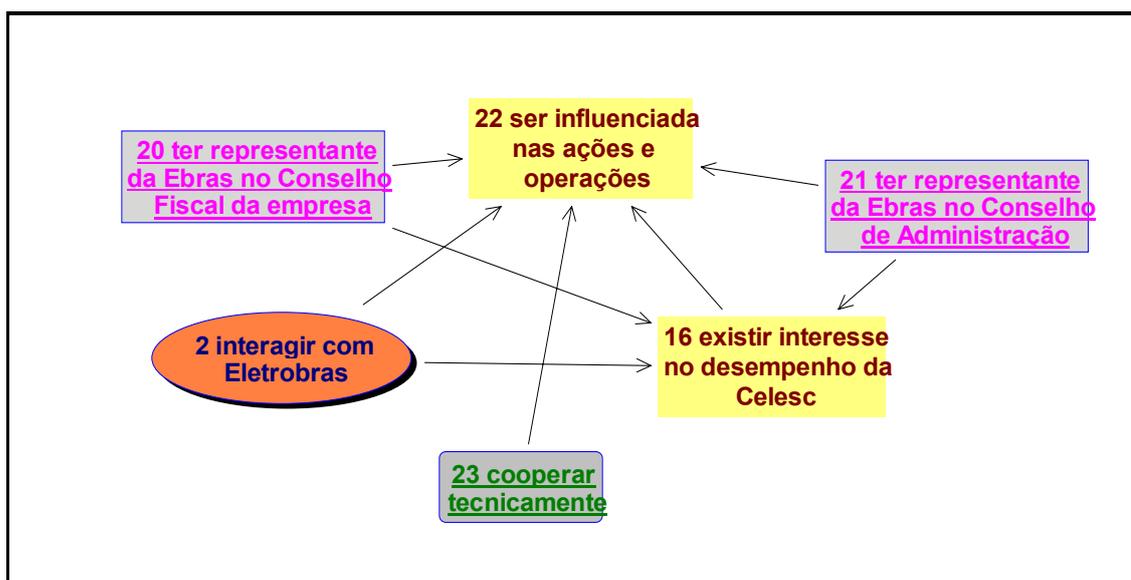


Figura 51 – Conseqüências das interações entre Celesc e Eletrobrás (Extrato 2)

Nas figuras 51 e 52, podem ser considerados pontos relevantes as contribuições do *stakeholder* para as ações de **Proximidade** e a **Potencialidade** que as interações podem promover.

Ao interagir com a Eletrobrás, a Celesc pode assumir uma série de obrigações com outros interessados: Governo Federal, outras empresas do setor e comunidades. Isso leva a empresa a alargar os efeitos de sua atuação para outros grupos, a partir das interações com a Eletrobrás. Os interesses e expectativas na performance da empresa extrapolam os campos operacionais (engenharia, operações do sistema, finanças) e repercutem no campo social – programas governamentais de atendimento a determinados setores econômicos, por exemplo.

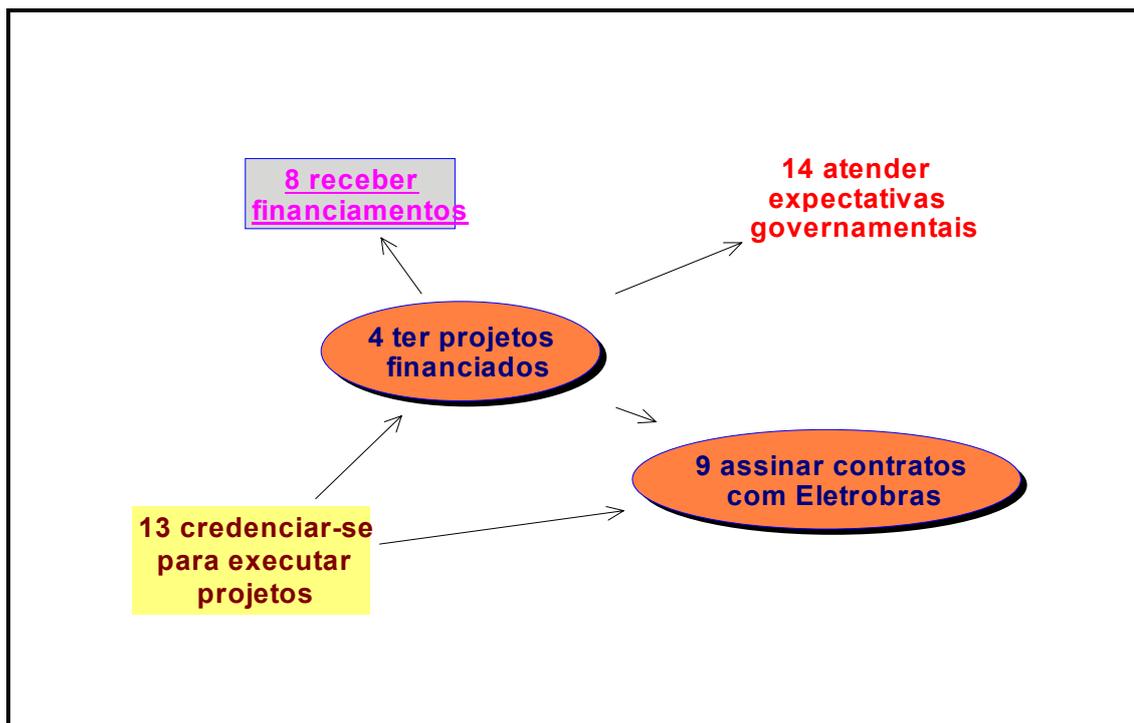


Figura 52 – Conseqüências das interações entre Celesc e Eletrobrás (Extrato 3)

Ao assumir obrigações com o *stakeholder*, a empresa passa a sofrer suas influências pelo poder de fiscalização que ele detém. Em última instância, a Eletrobrás se constitui em membro setorial do poder concedente. As participações nos Conselhos de Administração e Fiscal já habilitam o *stakeholder* para interferir na vida da empresa.

g) Parceiros de Negócios (PNG)

As interações com Parceiros de Negócios podem levar a empresa a situações como: efetuar contratos; assumir obrigações outras que extrapolam a natureza de seus interesses; provocar repercussões em outros *stakeholders* (inclusive em potenciais interessados); obter bônus diversos; arcar com ônus por ser solidária aos atos dos parceiros.

Ao compor uma parceria de negócios, as dimensões investigadas assumem caráter especial. A empresa obriga-se a agir na **proximidade** dos parceiros com todas as suas conseqüências: financeiras, operacionais e de riscos. Essas repercussões nem

sempre são proporcionais à participação na associação que empreende.

As parcerias também podem assumir diversas conotações e que dependem dos objetivos pretendidos pelos associados. Embora a componente financeira tenha importância, as parcerias de negócios podem resultar em benefícios outros para os parceiros. Não raras vezes tais benefícios repercutem numa região geográfica, promovendo ganhos e melhorias para vários setores da sociedade. A figura 57 ilustra a situação descrita.

De acordo com a figura 53, a parceria com uma unidade fabril para adequar os serviços prestados àquele consumidor resulta em benefícios para uma região do Estado (conceito 27). Os conceitos da figura 54 proporcionam melhor avaliação da repercussão de uma parceria em que os recursos para execução de melhorias operacionais provêm de um *stakeholder*. A **proximidade** entre empresa e agente desencadeia melhoramentos nas condições de operação do sistema e melhor atendimento a milhares de interessados (conceitos 30 e 41).

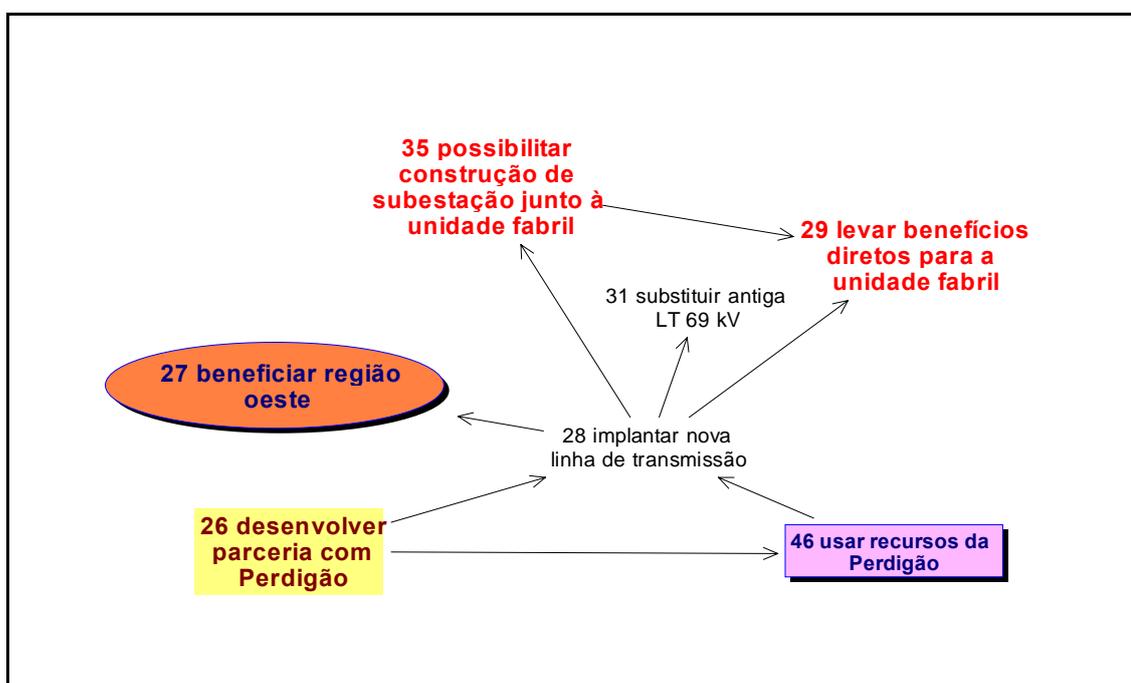


Figura 53 – Conseqüências das interações entre Celesc e Parceiros de Negócios (Extrato 1)

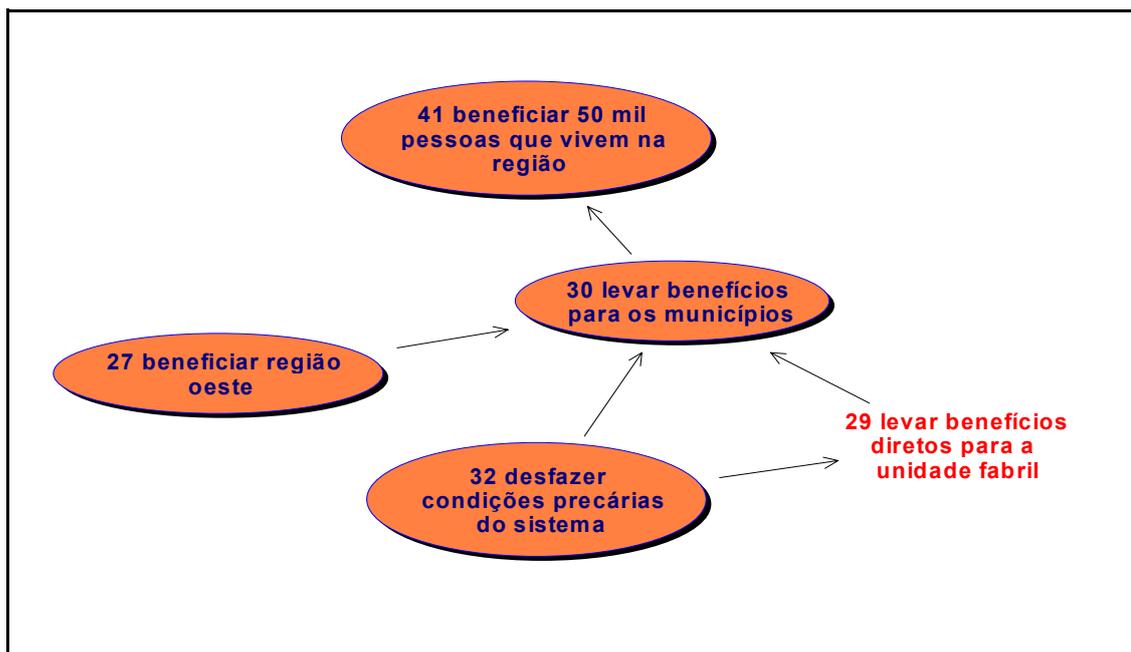


Figura 54 – Conseqüências das interações entre Celesc e Parceiros de Negócios (Extrato 2)

As repercussões negativas da participação em parcerias também podem ser observadas, como mostra a figura 55.

Considerando os conceitos 63 e 94 da figura 55, pode-se fazer um exame das influências indiretas do processo de parceria. As implicações da interrupção de obra de grande abrangência resultam em interrupções de atividades. As demissões, a redução de nível de atividades em negócios associados ao empreendimento, dentre outras situações periféricas, são imediatamente notadas. A **realidade** das ações será sentida por um amplo conjunto de atores (também *stakeholders*). Assim, casos dessa natureza não repercutem apenas nos PNG, mas num amplo conjunto de interessados.

A performance social da empresa, portanto, não se resume a suas formas de ação e operação. A atuação fora do seu principal contexto carrega a **potencialidade** de provocar efeitos num conjunto de agentes, em diferentes ambientes.

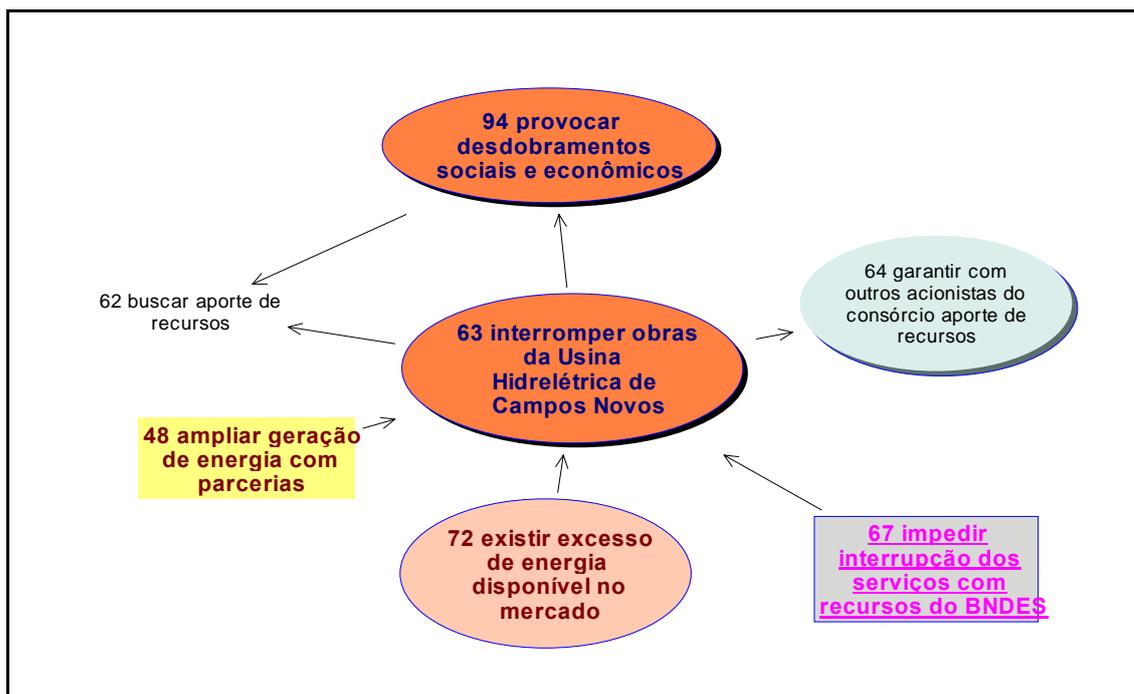


Figura 55 – Conseqüências das interações entre Celesc e Parceiros de Negócios (Extrato 3)

h) Ministério Público Estadual (MPE)

O relacionamento e as interações com o *stakeholder* advêm da forma e do caráter de atuação da própria empresa. O Ministério Público Estadual atua no sentido de preservar os interesses da sociedade.

As situações mais comuns, tratando-se das interações com o MPE, é a existência de demandas de outros agentes. Os atos do MPE possuem repercussão direta na forma de atuação da empresa. Caso a situação esteja relacionada às relações de consumo (interações com consumidor), a empresa está sujeita a ajustes de conduta, reparos, adequação de atividades e uso de recursos. Quando as questões envolvem atos de improbidade administrativa, *stakeholders* internos (prepostos da empresa) e outros estarão sujeitos a responsabilização civil e criminal.

Nas situações descritas, percebe-se que as demandas do *stakeholder* são amparadas por aspectos legais. Esses atributos proporcionam as interferências nas

ações e operações da empresa repercutindo noutros interessados.

Considerando as quatro dimensões investigadas, é possível inferir, de imediato, que aspectos de **proximidade** com o agente estão raramente presentes. Todavia esta categoria, quando observada nas interações com outros *stakeholders* (consumidores e comunidades, por exemplo), pode implicar na redução significativa de atuação do MPE.

A **proximidade** com o MPE resulta das formas de ação da empresa em relação aos demais *stakeholders*. Mesmo quando a atuação do MPE implique em coerção, para a Celesc, as contribuições estão colocadas. Interesses e expectativas do MPE, em geral, são de carácter público. A figura 56 apresenta algumas situações que caracterizam as interações entre o MP e a empresa.

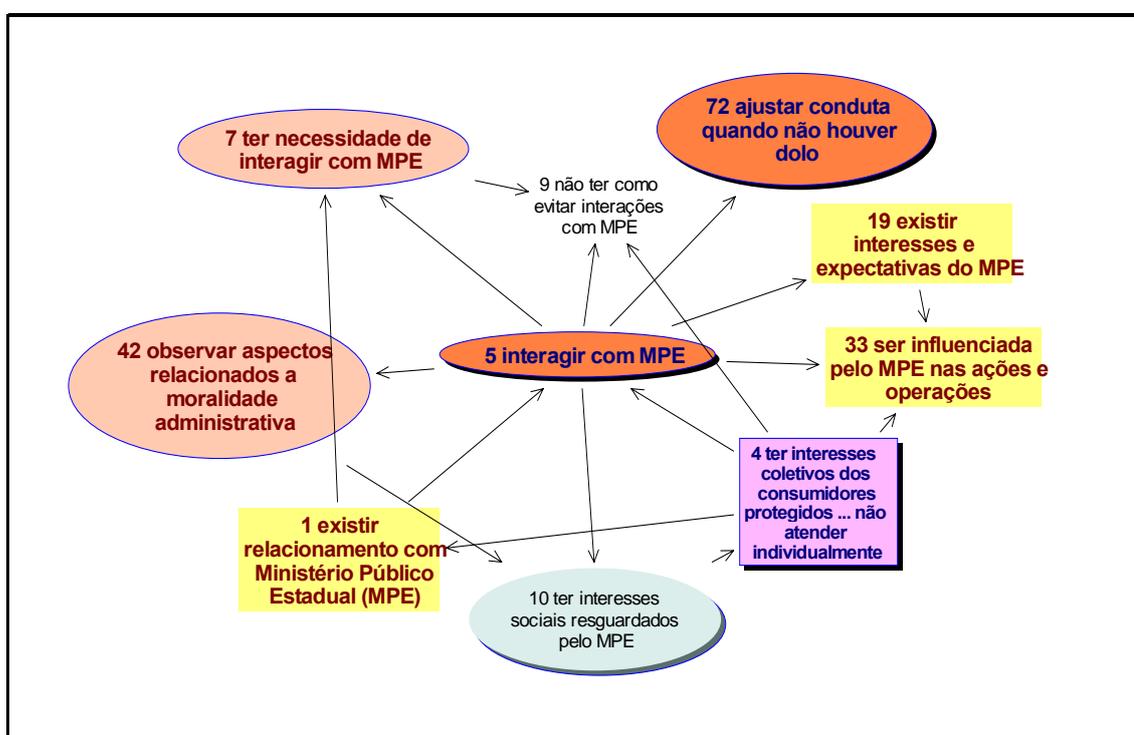


Figura 56 – Conseqüências das interações entre Celesc e MPE (Extrato 1)

Destaca-se na figura 56 o conceito 9 (*não ter como evitar interações com o MPE*),

ressaltando uma obrigatoriedade em estar **próximo** daquele *stakeholder*. Conhecê-lo, manter contato, informá-lo, agir no sentido de cooperar e dar conseqüências a outras formas de interação são situações básicas de interação.

O agente se destaca dentro do conjunto de *stakeholders* da Celesc em função do que está explicitado no conceito 10: “*ter interesses sociais resguardados pelo MPE*”. O MPE configura-se como um interlocutor da Sociedade junto à empresa. Interesses e expectativas da Sociedade podem ser traduzidos e defendidos pelo MPE.

Por sua vez, a figura 57 apresenta implicações da atuação do MPE, denotando aspectos que interferem nas formas de ação e operação da Celesc. Embora possa haver interações de modo cooperativo, as ações repressivas podem ser a tônica das influências (conceitos 66 e 69).

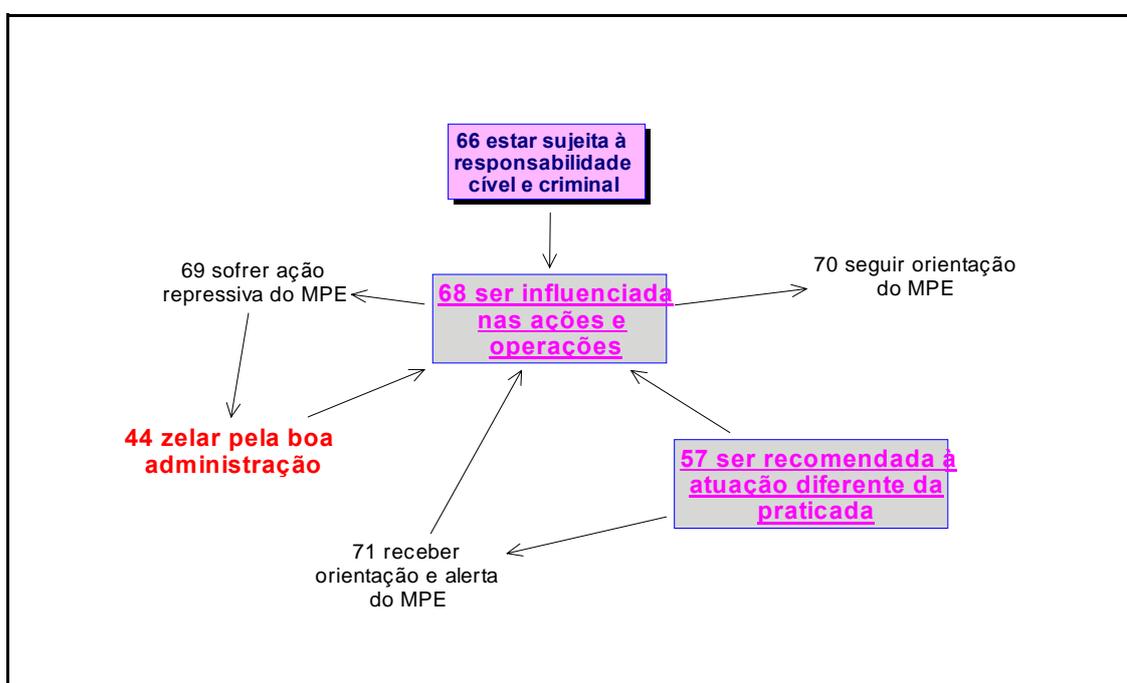


Figura 57 – Conseqüências da interação entre Celesc e MPE (Extrato 2)

Quando os aspectos legais estão presentes nos processos de interação, percebe-se que os atos dos *stakeholders* criam ampla repercussão na forma de agir da

empresa. Também sobressaem as situações em que a **potencialidade** das operações ganha dimensão. O caráter de obrigatoriedade recebe maiores cuidados da empresa.

i) Sindicatos (Empregados)

Embora existam interações diretas entre empresa e empregados, os interesses e expectativas destes últimos são tratados de forma coletiva por intermédio das organizações sindicais (figura 58). Dessa forma, a análise das interações entre empresa e empregados se faz a partir das interações com os sindicatos das diversas categorias profissionais.

As interações podem assumir características diversas:

- as demandas dos *stakeholders* advêm da representatividade e da capacidade de articulação;
- os *stakeholders* interagem com outros *stakeholders* da empresa, sob forma de coalizão;
- as dimensões **proximidade** e **distância** pode revelar-se na atuação de prepostos da empresa (*stakeholders* internos);
- a **proximidade** e **distância** podem tornar-se acentuadas em épocas específicas do ano;
- a dimensão **potencialidade** é acentuada pela forma de gestão da organização especialmente relacionada aos Recursos Humanos.

As “arenas” para as interações entre a Celesc e os Sindicatos podem ser internas (no âmbito da própria empresa) ou em outros fóruns (Justiça do Trabalho, por exemplo). As interações com os sindicatos podem ocorrer em função de interesses e expectativas de facções ou frações do conjunto de *stakeholders* (classes ou categorias profissionais).

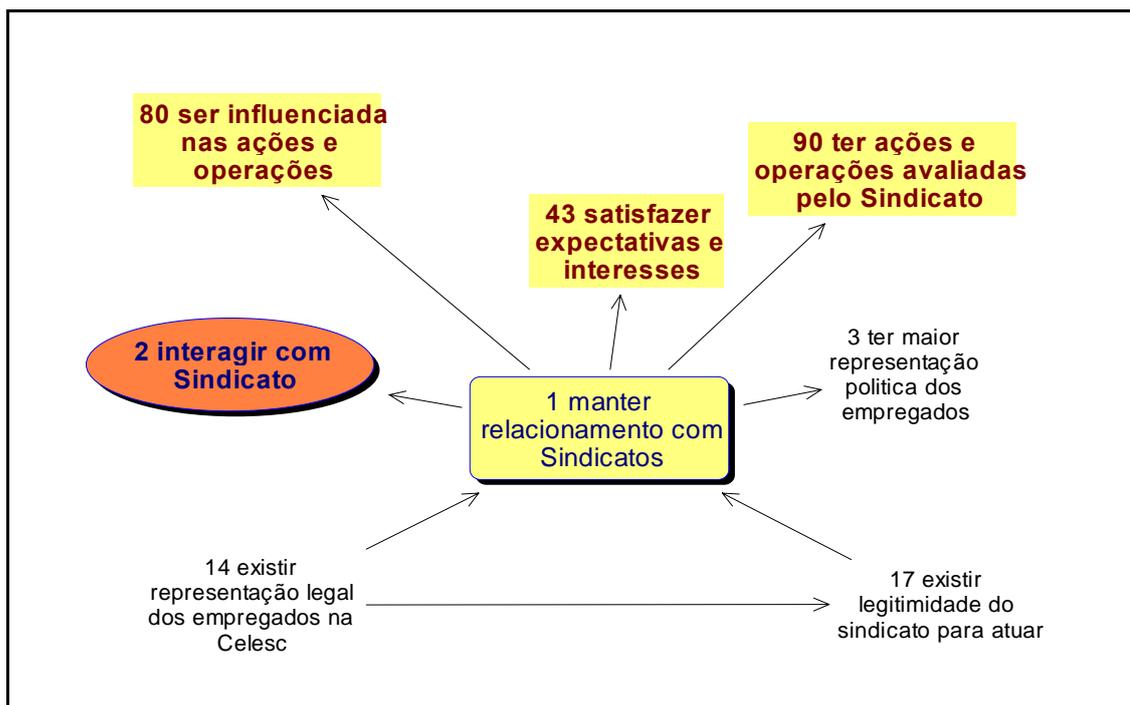


Figura 58 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 1)

Os relacionamentos e interações com os *stakeholders* seguem, inicialmente, preceitos legais e contratuais, porém, no caso estudado, percebe-se a extrapolação de tais situações. As ocorrências de conflitos de interesses também se associam aos casos de ações cooperativas. As figuras 59 e 60 elucidam tais pontos.

Os conceitos 15 e 29 da figura 59 ressaltam os aspectos de **proximidade** enquanto os conceitos 4 e 11 trazem expectativas e interesses dos empregados, representados pelos sindicatos.

Os conceitos 69 e 72 da figura 60 apontam para as situações de **proximidade**, implicando algumas possibilidades de interação que, em maior ou menor grau, trazem repercussões nas ações e operações da empresa. Por outro lado, a condição de conflito e tensão entre as partes revela-se um modo sistemático de interação. Isso implica a necessidade de uso de recursos diversos por ambos os agentes.

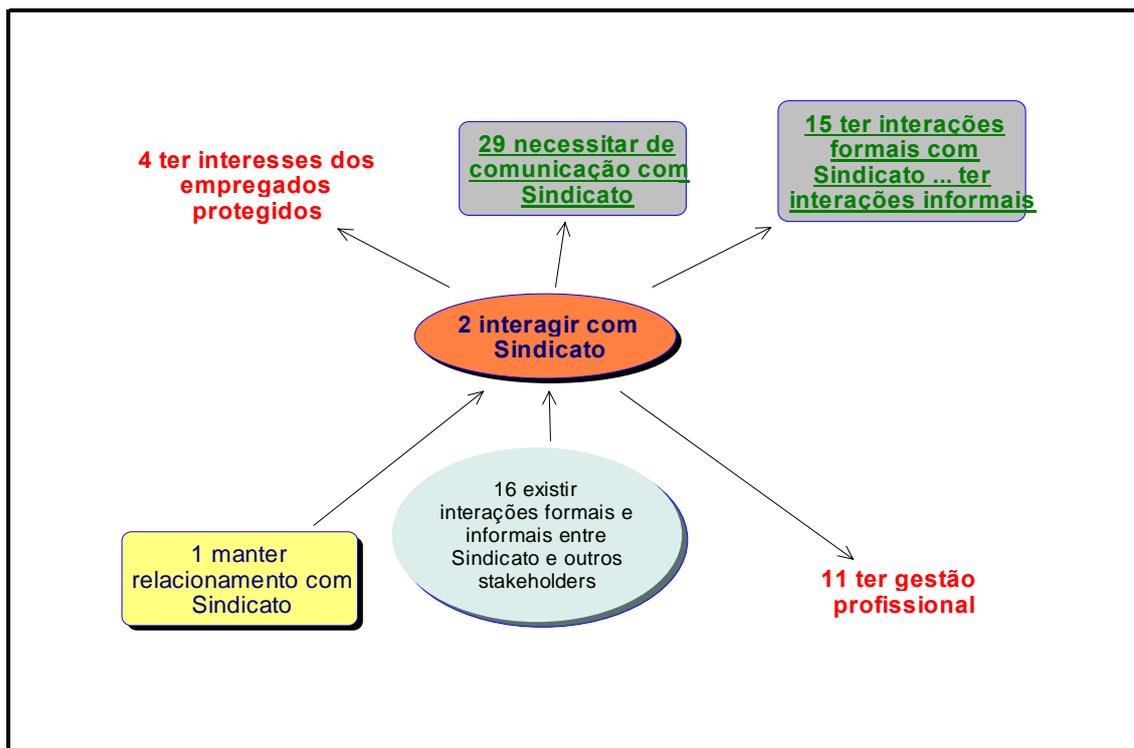


Figura 59 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 2)

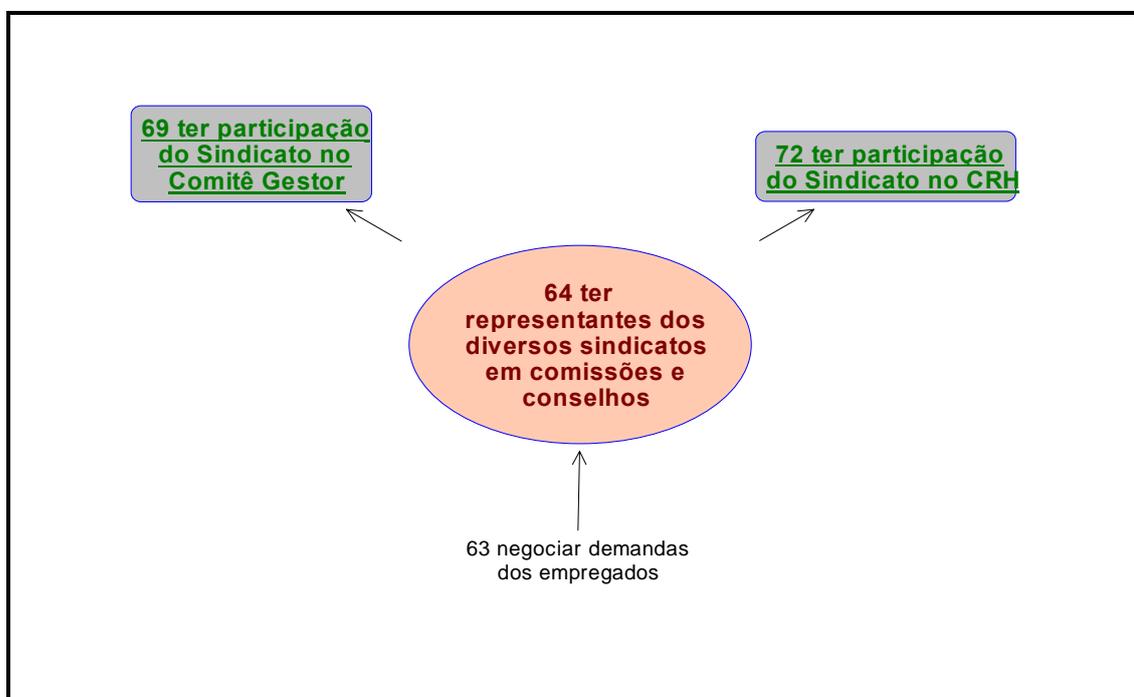


Figura 60 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 3)

Com os conceitos 53, 61 e 73 da figura 61, distingue-se outra condição de atuação do *stakeholder*. Verifica-se que as interações são sistemáticas, havendo, portanto, influências constantes.

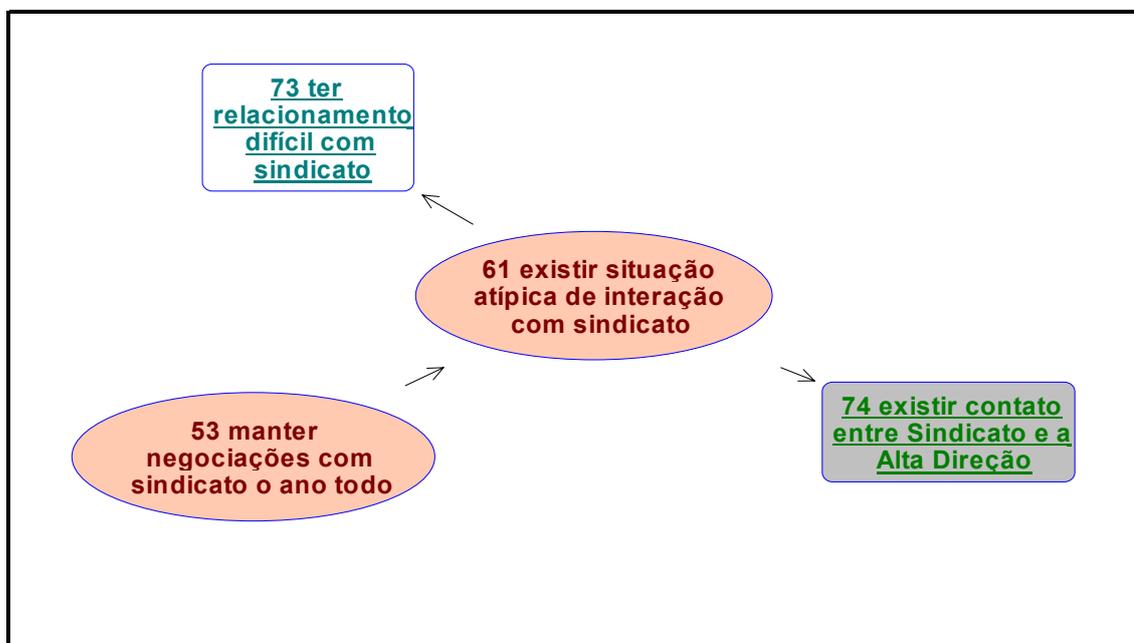


Figura 61 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 4)

A figura 62 aponta situações em que a participação dos empregados, por intermédio dos sindicatos, volta-se às discussões sobre a gestão da empresa. A realização do Congresso dos Empregados representa um marco dentro do ambiente de atuação da empresa.

Há a mobilização de uma série de *stakeholders* (empregados, acionistas, corpo gerencial e poder legislativo, por exemplo) para discussões acerca da forma de gestão da Celesc. As resoluções dos congressos são documentadas, levadas à Alta Administração e divulgadas para outros agentes.

Revelam-se esforços dos empregados e de outros agentes para buscar meios para influenciar a Celesc. As proposições podem se dar como sugestões, demandas ou

críticas aos caminhos seguidos. Podem ser discutíveis os efeitos dessas ações, mas os propósitos estão devidamente inseridos nos interesses e expectativas que os agentes guardam em relação à empresa.

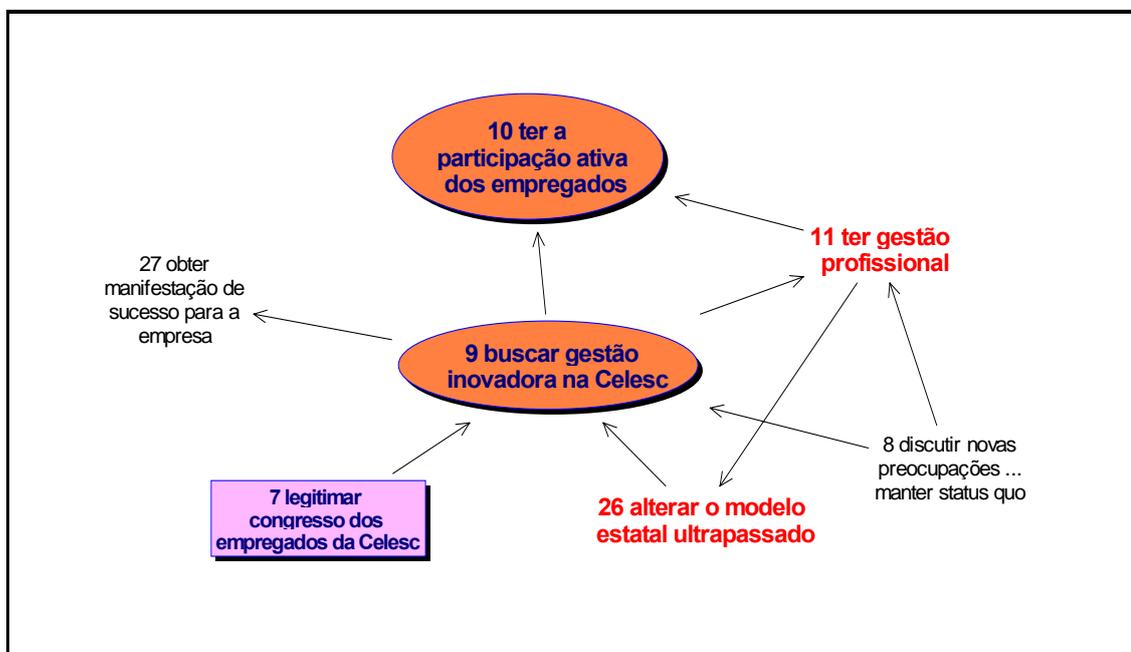


Figura 62 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 5)

As conseqüências dessas interações entre o *stakeholder*, dentro do conjunto de agentes que gravitam em volta da empresa, possuem a complexidade destacada ao longo deste trabalho. Experiências de conflito e cooperação ocorrem simultaneamente e constantemente.

Os interlocutores da empresa, conforme se observou nas entrevistas, podem representar a diferença entre **proximidade** e **distância**. Observando-se a figura 63 percebe-se que as interações tornam-se propícias em momentos de menores conflitos (conceito 33). A **proximidade** com o *stakeholder* resulta em outros benefícios, refletindo-se nos custos da empresa e nos passivos em que incorre.

Daí a importância da busca ou da manutenção de **proximidade** e da exploração das **potencialidades** que a empresa mantém com os agentes. Isso implica,

substancialmente, na preocupação com os *stakeholders* internos. O sindicato, enquanto representante dos empregados, pode recorrer a outros agentes para fazer valer os interesses dos representados. Situações típicas ocorrem com a intervenção da Justiça do Trabalho, Assembléia Legislativa e, mesmo, junto aos acionistas (Governo de Estado, por exemplo).

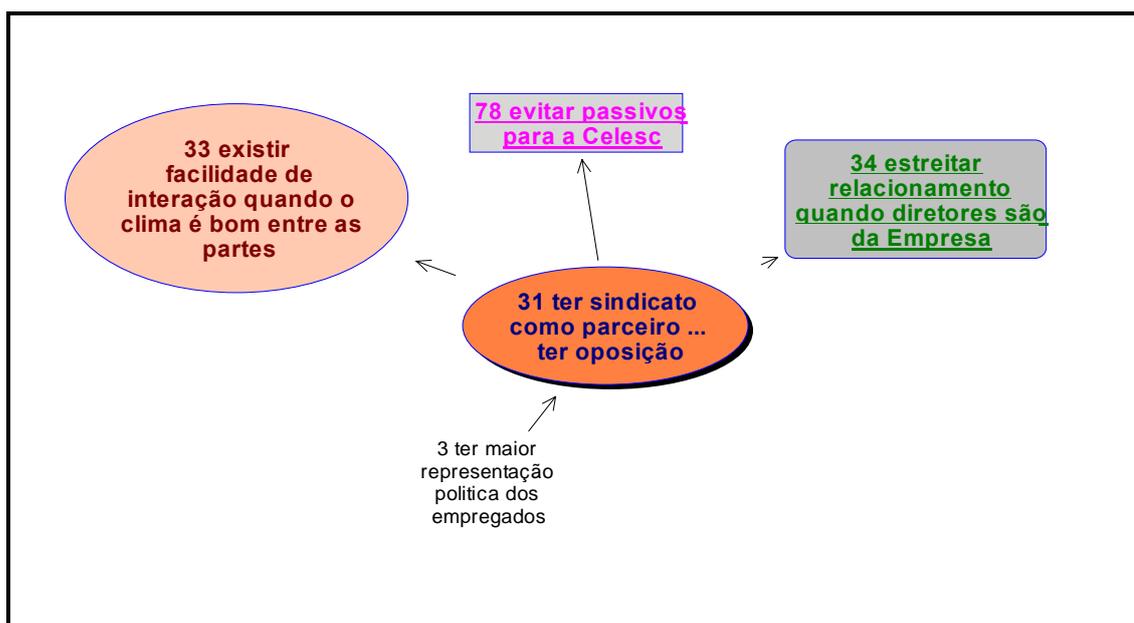


Figura 63 – Conseqüências das interações entre Celesc e Sindicatos (Extrato 6)

j) Fundação do Meio Ambiente (FATMA)

As interações com o agente são marcadas pelas dimensões **potencialidade** e **realidade**. No primeiro caso, sobressai o espaço para interações ou para os efeitos advindos das interações com o *stakeholder*. No segundo caso, por atribuições legais, as interferências da FATMA na gestão da empresa podem ocorrer por coerção.

As interações são ajustadas basicamente pela legislação ambiental de âmbito estadual. Portanto, quando são analisadas as informações provenientes do Mapa Cognitivo das interações FATMA e Celesc, nota-se que **potencialidades** que a empresa possui podem se transformar em **proximidade** de atuação. Os fatores

associados às dimensões investigadas guardam estreita relação umas com as outras.

As expectativas e interesses do *stakeholder* determinam, em grande parte, direcionadores de performance para a Celesc. Deve-se salientar que a FATMA realiza uma espécie de defesa de *stakeholders* não-sociais primários. Nessas condições, enquadram-se o ambiente físico (comumente denominado de meio ambiente), as espécies não-humanas e as gerações futuras. O *stakeholder* FATMA é, dessa forma, um “mediador” das ações e operações que a empresa executa e os agentes por elas afetados. A figura 64 oferece uma perspectiva das interações.

Como se observa na figura 64, a implantação de empreendimentos associados aos negócios da empresa requer a obtenção de licenciamento junto à FATMA. Significa seguir as orientações do *stakeholder* e obedecer a preceitos legais. O **comando de fora** está caracterizado nessas interações entre a Celesc e o *stakeholder*. A figura 69 auxilia a caracterizar a concepção estudada, especialmente no conceito 34.



Figura 64 – Conseqüências das interações entre Celesc e FATMA (Extrato 1)

Além da situação especificada anteriormente, os conceitos 21, 27 e 28 da figura 65 servem para ilustrar as interferências das interações com o agente. As conseqüências desse conjunto de conceitos são direcionadores da performance que interessa ao agente: adequação das unidades operativas; adoção de padrões ambientais em vigor; comprometimento com soluções acordadas; adequação de projetos; adequação das operações e manutenções das unidades operativas; e assim por diante.

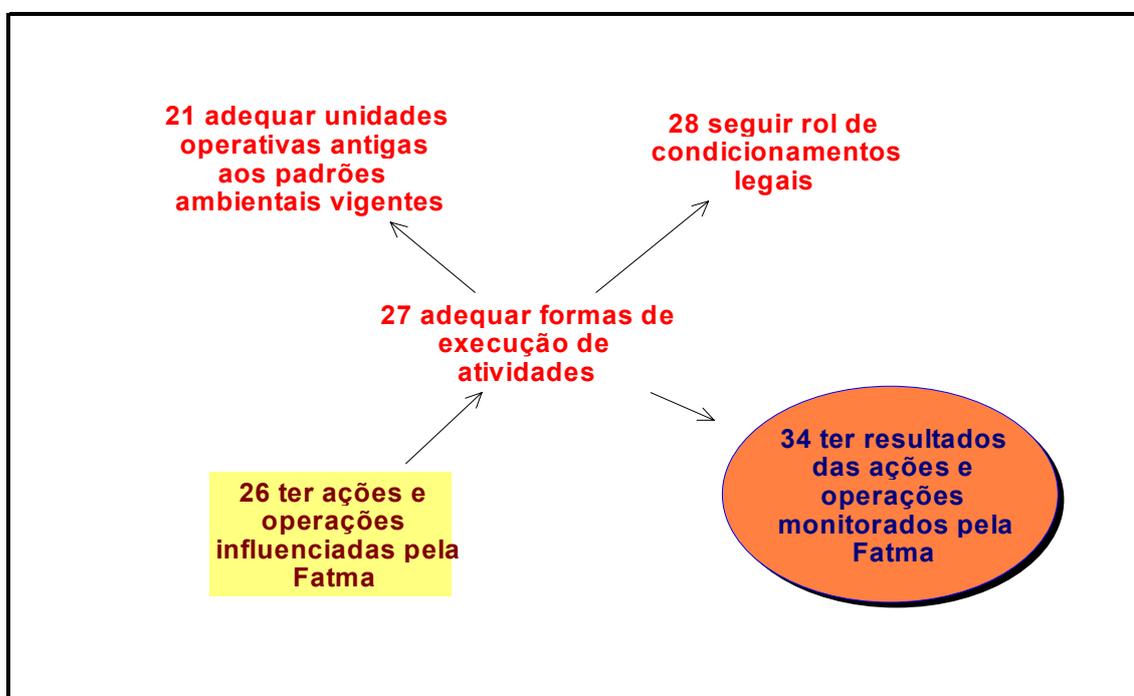


Figura 65 – Conseqüências das interações entre Celesc e FATMA (Extrato 2)

Dadas as peculiaridades da atuação da Celesc, as dimensões **potencialidade** e **realidade** sobressaem nas interações com a FATMA. A dimensão **proximidade**, todavia, configura-se num campo para consolidar mútuos benefícios. Embora as entidades possuam uma configuração de atuação que as distancia, as interações de proximidade decorrem de elos de cooperação entre pessoas específicas (ver figura 66).

Uma característica que marca o processo de interação com a FATMA é a existência

de canais informais de comunicação. Pessoas específicas em ambas as organizações promovem as condições para a **proximidade**.

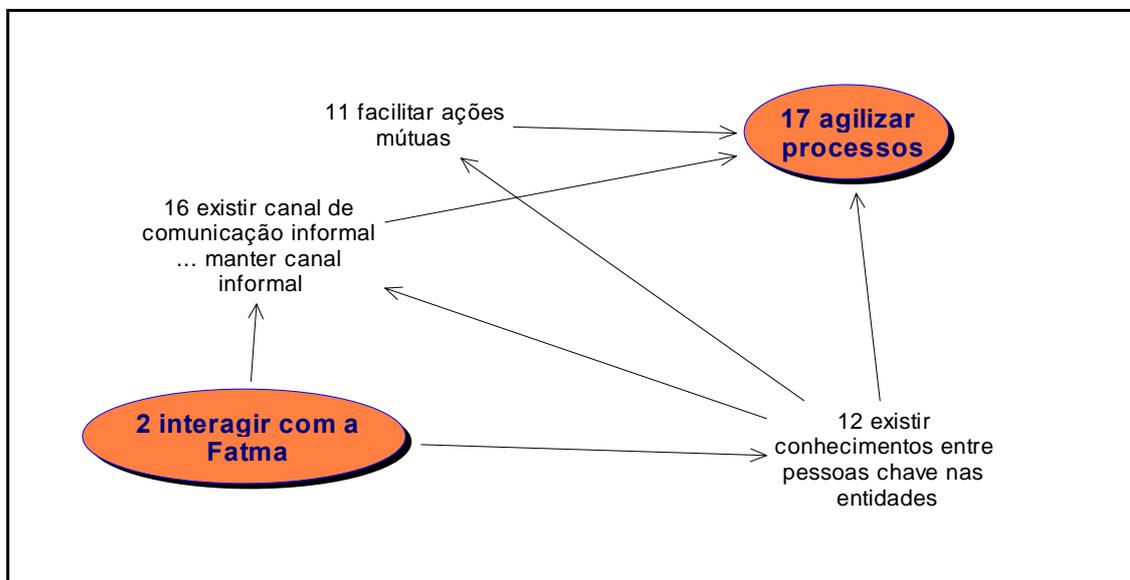


Figura 66 – Conseqüências das interações entre Celesc e FATMA (Extrato 3)

k) Tribunal de Contas do Estado (TCE)

O relacionamento e as interações entre a Celesc e o TCE são caracterizadas pelas dimensões **potencialidade** e **realidade**. Destacam-se nos interesses e expectativas do *stakeholder* pela atuação da empresa e os efeitos dessa atuação para a administração pública. O *stakeholder* possui a prerrogativa de fiscalizar a administração da empresa em diversos aspectos.

As interações entre Celesc e TCE ocorrem de acordo com um calendário de fiscalização ou, eventualmente, por fatos determinantes. Percebe-se que há lugar para atuação que fomente a dimensão **proximidade**.

As influências do *stakeholder* nas ações e operações da empresa podem ser explicadas por aspectos legais (a legalidade dos atos). Além disso, o TCE possui outros interesses e expectativas que podem levar à alteração de práticas

administrativas e, ainda, fomentar um processo de aproximação (maiores contatos, ações pró-ativas, dentre outras ocorrências). A figura 67 reforça essas constatações.

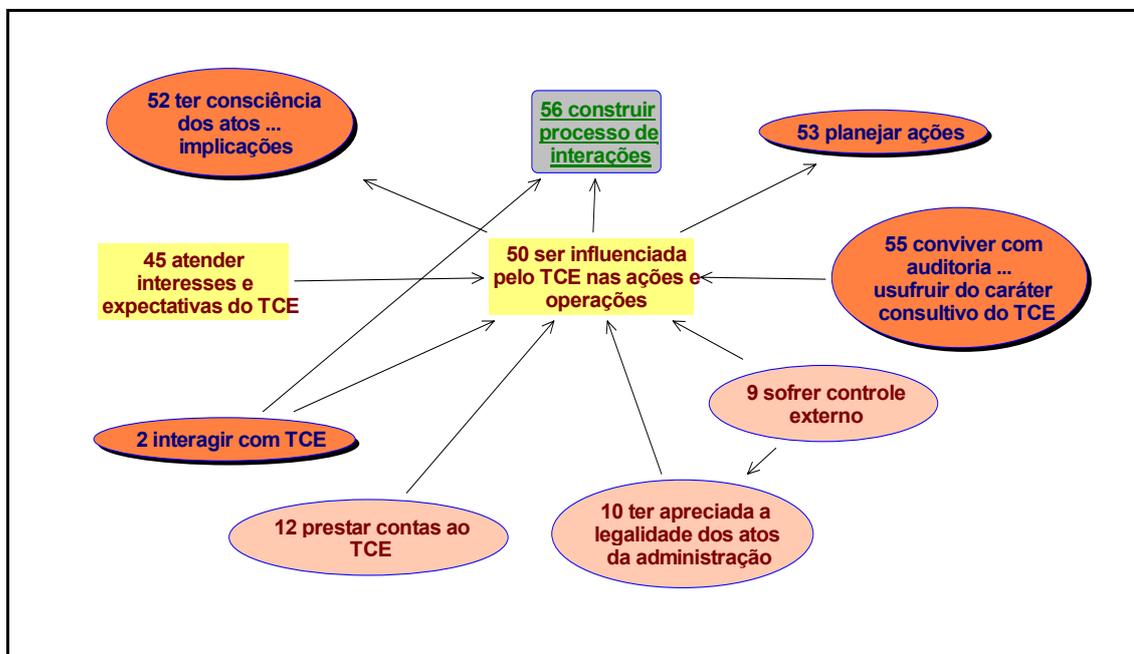


Figura 67 – Conseqüências das interações entre Celesc e TCE (Extrato 1)

De acordo com a figura 67, as conseqüências de ser a Celesc influenciada pelo TCE podem levar à construção de um processo de interações. Em outros termos, podem levar à modificação do caráter preponderante de “fiscalizador-fiscalizado”. Isso sugere planejamento de ações por parte da Celesc. Além de agilizar processos e procedimentos, facilita a visualização dos atos e seus efeitos. A promoção de benefícios mútuos é o ponto a ser ressaltado nesse contexto.

Outros pontos fundamentais dessa interação com o TCE advêm das avaliações que o agente realiza no tocante à gestão administrativa da empresa. A figura 68 ilustra alguns fatores que realçam as influências do *stakeholder*.

As conseqüências do quadro revelado na figura 68 podem ser enfatizadas pela necessidade de realizar adequações de procedimentos no âmbito interno e nas

implicações quando não observadas as recomendações apresentadas pelo agente. A empresa, ao infringir regras e normas, pode suscitar a atuação conjunta do TCE com *stakeholders* como o MPE. A Celesc torna-se impelida às adequações e se sujeita a punições.

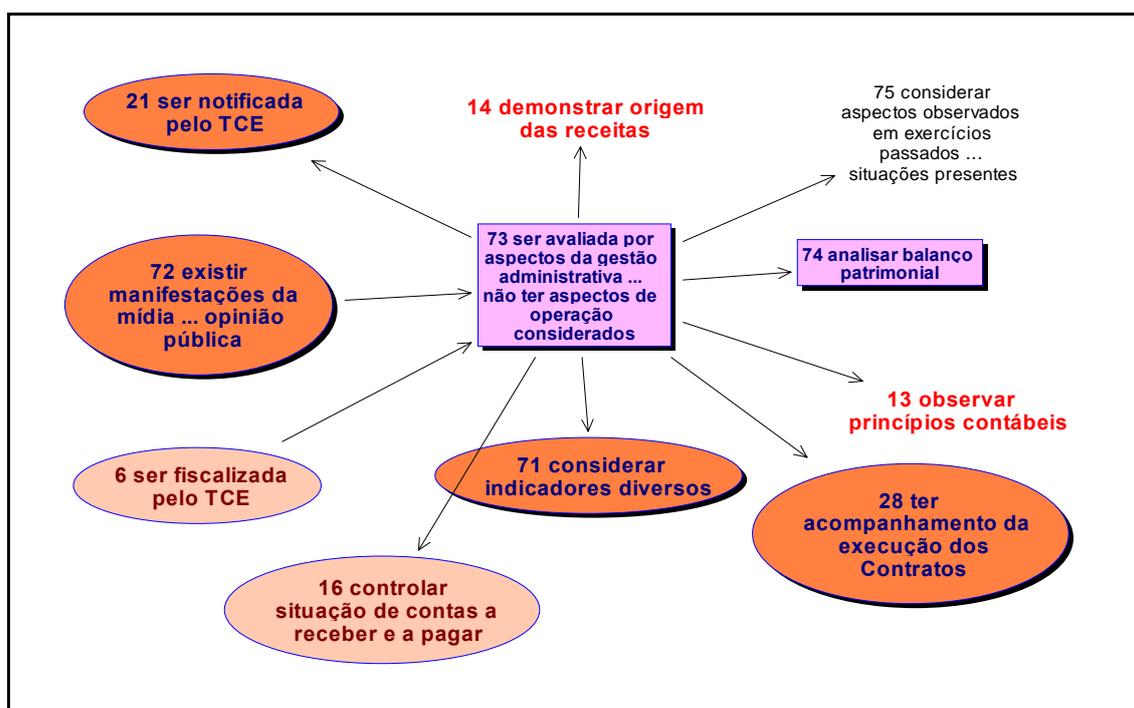


Figura 68 – Conseqüências das interações entre Celesc e TCE (Extrato 2)

Outro ponto fundamental da atuação do TCE, capaz de influenciar as ações e operações da empresa pode dar-se a partir do recebimento de denúncias de outros agentes (comunidades, mídia, para exemplificar). Ao receber sanções do TCE, a empresa pode torna-se objeto de representação pelo MPE e: ser obrigada a interpor recurso em sua defesa; buscar orientação no TCE; atender as determinações do TCE e, ainda, prestar contas ao TCE.

I) Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC)

O relacionamento e as interações com a ALESC seguem o domínio legal, porém o caráter político é aspecto que torna essenciais os processos interativos. A ALESC atua no sentido de “viabilizar” o ambiente de ação e operação da empresa.

Entretanto, o *stakeholder*, enquanto entidade, é composto por um conjunto de representantes da sociedade, portanto possuidores de interesses e expectativas diversas.

As ações do *stakeholder* configuram-se como resultado das relações de poder existentes na sociedade. Em situações normais, a ALESC não atua no sentido de direcionar as questões operacionais da empresa. Todavia, os temas inerentes à estrutura da empresa ou macro-políticas de atuação podem constar das pautas de discussão da entidade.

A perspectiva de influência direta da ALESC resulta das interações com o Poder Executivo (acionista majoritário da Celesc). Há, de fato, uma “negociação” entre *stakeholders* que pode refletir-se nas formas de atuação da empresa. Nesse caso, estão presentes elementos de conflito de interesses entre *stakeholders* externos cujas repercussões podem ser sentidas pela empresa. A figura 69 apresenta aspectos que demonstram como a ALESC pode interferir nas ações e operações da empresa estudada.

Examinando-se os conceitos contidos na figura 69 constata-se uma série de situações cujas repercussões leva a empresa a: ser fiscalizada pelo TCE; depender de alianças de parlamentares; depender do poder e da independência do parlamento, dentre outras situações.

Considerando que se trata de instância de poder constituído, a ALESC possui relativo grau de interferência nas questões que repercutem diretamente nas ações e operações da empresa. Ao intensificar as interações (promover **proximidade**) com a ALESC, a Celesc passa a oferecer maiores condições de atender interesses e expectativas da entidade, bem como de ter o ambiente de atuação viabilizado pelo agente.

Ao promover ações de **proximidade** com a ALESC, as conseqüências para a

empresa podem multiplicar-se no sentido de acentuar sua imagem na sociedade. A figura 70 exhibe esta situação.

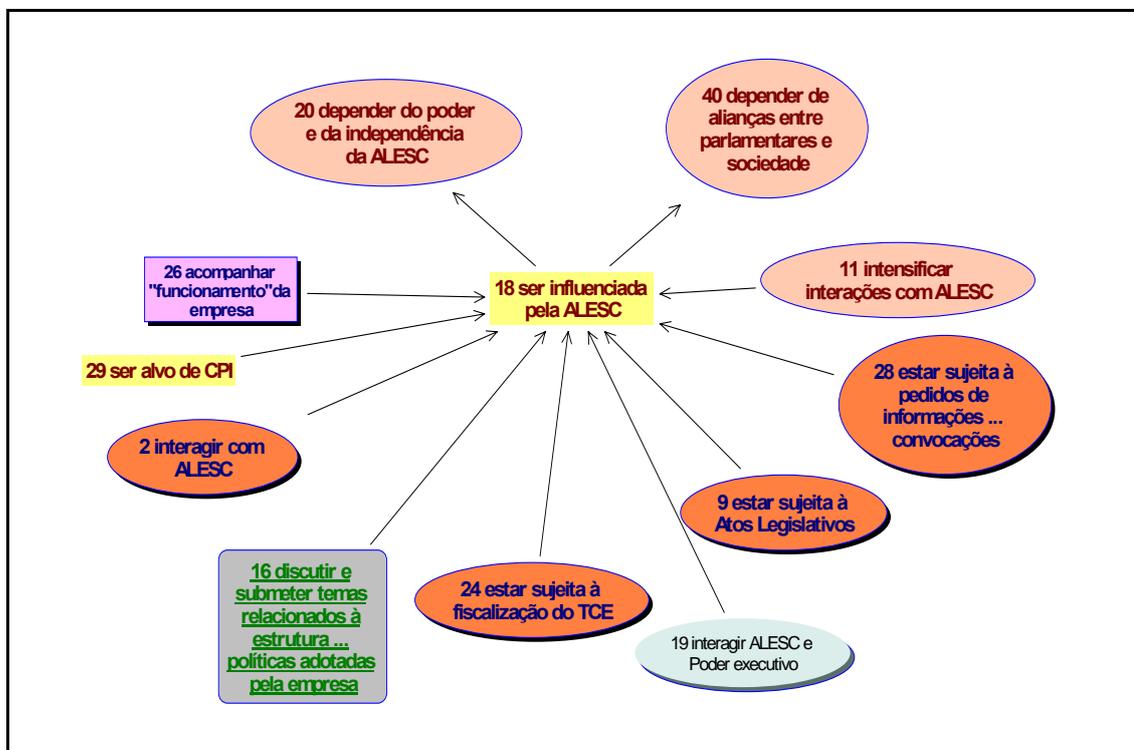


Figura 69 – Conseqüências das interações entre Celesc e ALESC (Extrato 1)

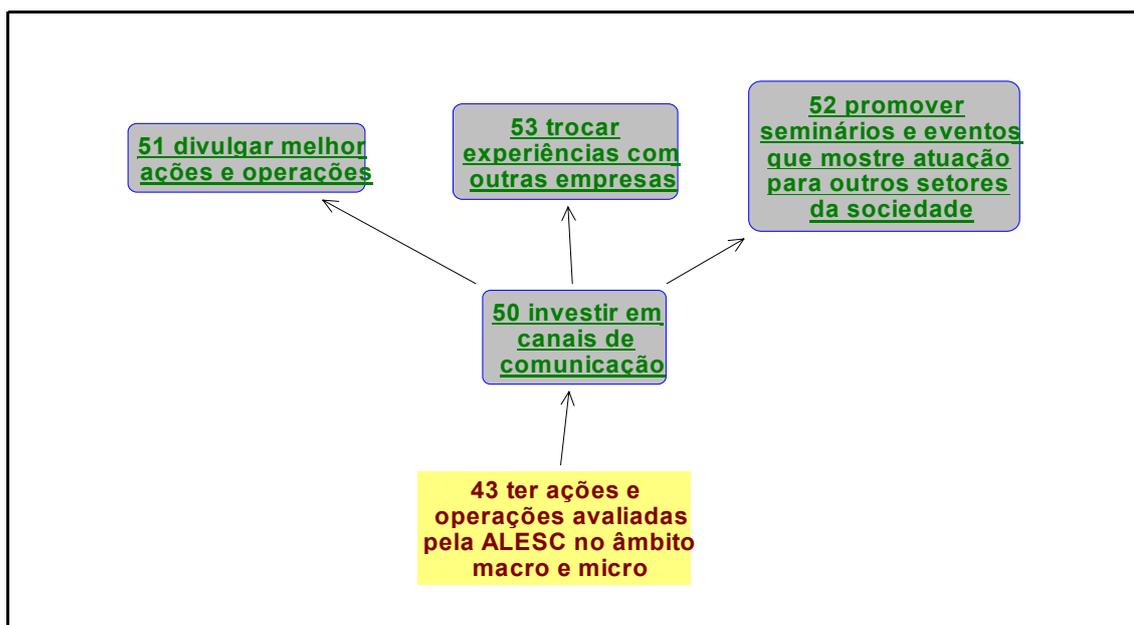


Figura 70 – Conseqüências das interações entre Celesc e ALESC (Extrato 2)

As conseqüências das interações com a ALESC, de acordo com a figura 70, podem ser: melhor avaliação da eficiência e eficácia de suas operações; tornar mais transparentes suas prestações de contas; obter reconhecimento político de sua forma de operação; outras situações.

Por isso, investir em canais de comunicação com a ALESC (**proximidade**) pode proporcionar um elo fundamental para apoio aos empreendimentos da empresa e suporte para ações que dependam de outros *stakeholders*. Em resumo, podem tornar parcela da sociedade parceira da empresa. Isso implica adotar canais formais e informais de comunicação com aquela entidade (**superar distância**).

m) Comissão de Minas e Energia da Câmara Federal (CME)

Com relação à CME da Câmara Federal, as categorias **proximidade** e **potencialidade** também representam aspecto essencial para a atuação da empresa. As contribuições podem ser exploradas pela empresa considerando-se que possui proximidade com os componentes da Comissão.

As ações e operações da empresa são objetos de atenção do *stakeholder*, embora de forma indireta. Os interesses e expectativas da CME refletem os interesses e expectativas dos sujeitos representados pelos parlamentares que compõem a Comissão.

O *stakeholder*, destarte, pode atuar como mediador entre a empresa e outros agentes (*stakeholders* ou não). Para que isso se concretize, requer-se a superação da **distância**. A atuação do *stakeholder*, em esfera nacional, auxilia a ordenação das atividades das empresas à medida que auxilia a estruturação do setor elétrico. A necessidade de interação com o *stakeholder* requer a criação de um canal de comunicação.

A figura 71 apresenta algumas conseqüências das interações com a Câmara

Federal, em que está situada a CME. Percebe-se que as possibilidades e efeitos se ampliam quando se observa a atuação do *stakeholder* CME. Um dos aspectos essenciais está contido no conceito 28 (*conhecer bancada identificada com temas de interesse da empresa*). Isso pode ser traduzido pela dimensão **proximidade**.

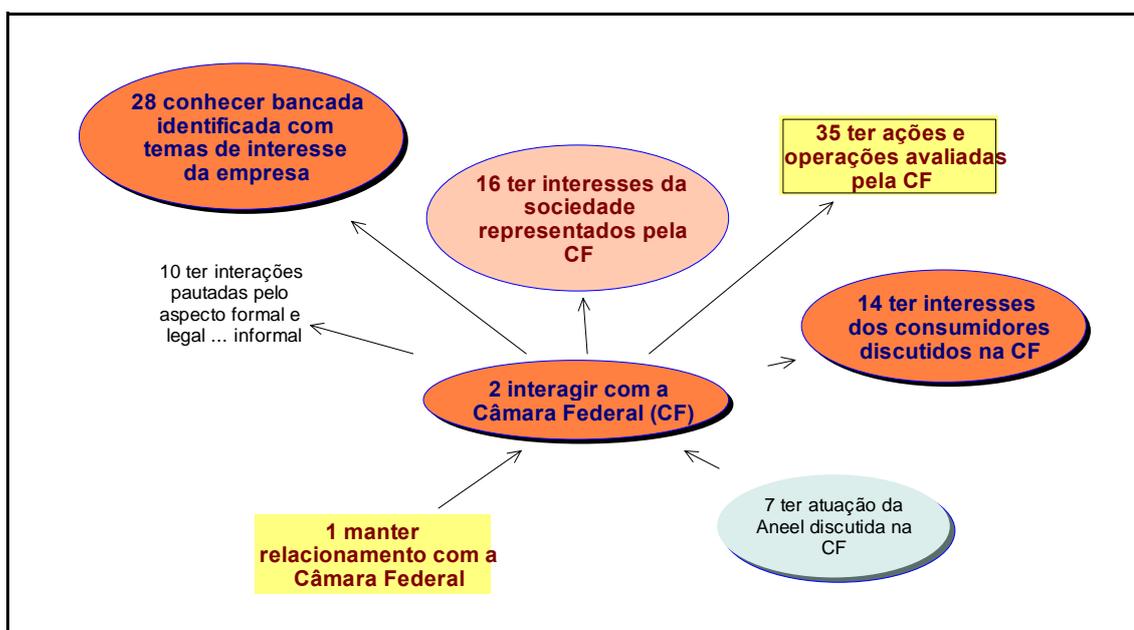


Figura 71 – Conseqüências das interações entre Celesc e CME (Extrato 1)

Na figura 72, consolida-se a dimensão **proximidade** como campo a ser mais bem explorado pela empresa. Os efeitos da proximidade são visivelmente benéficos em longa escala, como revelam os conceitos daquela figura. A participação da CME em fóruns decisivos de estruturação e organização do setor a transforma em interlocutor privilegiado, tanto para as aspirações da empresa quanto de colaboração com o *stakeholder*.

Ainda considerando a figura 72, outras possíveis conseqüências das interações são: apoio da CME em temas de interesse da empresa; atuação da CME junto a outros *stakeholders* da empresa; conhecimento dos agentes identificados com as causas da empresa; auxílio em questões litigiosas com outros agentes; outras situações. Enfim, a CME da Câmara Federal configura-se como importante *stakeholder* pelas contribuições que pode proporcionar à atuação da empresa.

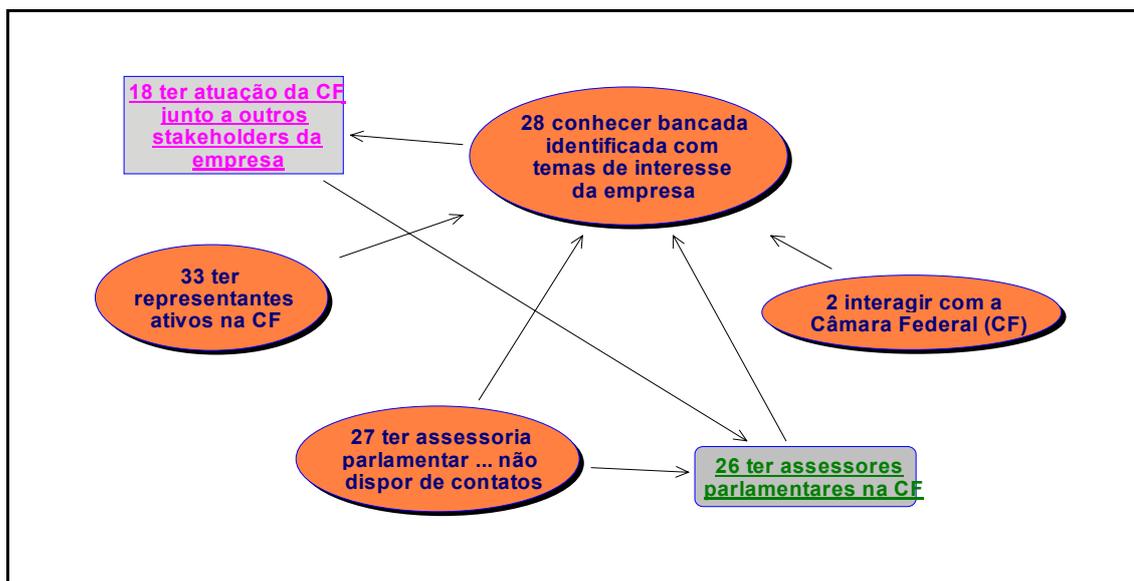


Figura 72 – Conseqüências das interações entre Celesc e CME (Extrato 2)

n) Outros Stakeholders

Outros *stakeholders* associados à empresa podem ser listados, como: Universidades, Mídia, Comunidades, Governo, Entidades de Governança Corporativa, Ministério de Minas e Energia, Partidos Políticos e ONG. Ao se observar o Mapa de *Stakeholders* da Celesc, emerge um extenso conjunto de interessados. Desvelar as interações com os diversos agentes é primordial para o entendimento do **comando de fora** e, em especial, para obtenção dos fatores que os agentes consideram na avaliação da performance social.

No intuito de simplificar a abordagem, não a tornando demasiadamente longa, porém clara, procurou-se exemplificar situações experimentadas tanto pela empresa quanto pelos grupos de interesse. As situações apresentadas assinalam que interesses e expectativas dos *stakeholders* são, de fato, direcionadores da performance organizacional.

Quando se trata da performance social, resultante das interações entre a Celesc e

stakeholders, a complexa rede de relacionamentos e a dinâmica dos ambientes tornam-se elementos a ser analisados sistematicamente. Os extratos apresentados retratam circunstâncias capazes de proporcionar entendimento para a investigação.

Considerando, ainda, o conjunto de *stakeholders* da Celesc não detalhados em pormenores, podem ser descritas outras situações em que as interações são decisivas para a Performance Social da empresa:

- **Universidades:** a **potencialidade** é a dimensão que se torna mais evidente, pois revela a existência de espaço para as ações de cooperação mútua. Os efeitos multiplicadores da **proximidade** também se destacam. As repercussões das interações entre empresa e universidades produzem impactos que extrapolam as organizações: repercutem diretamente na sociedade.
- **Governo do Estado:** a **potencialidade** é a dimensão que se destaca. As políticas de desenvolvimento governamentais têm na Celesc um agente vital. A capilaridade de atuação da empresa permite acesso a um amplo conjunto da população do estado. Por outro lado, ao aportar recursos na empresa, ela torna-se um agente de promoção de políticas públicas. A atuação do *stakeholder*, como acionista majoritário, revela-se na indicação de dirigentes da empresa. Isso já representa uma interferência decisiva.
- **Fornecedores:** embora as interações sejam marcadas pela formalidade contratual, também se observa a dimensão **potencialidade** nas ações desenvolvidas pela empresa. As melhorias nos serviços prestados são resultados que advêm das interações. Há espaço para ações cooperativas a partir do uso de técnicas e experiências de ambos os agentes. A **distância** com os *stakeholders* também caracteriza as interações.
- **Agentes de Governança:** as interações com grande quantidade de agentes com interesses diversos leva a empresa a promover uma série de ações que atendam as expectativas e interesses desses grupos. Os interesses e expectativas nem sempre são condizentes com as demandas empresariais. Isso resulta na adoção de práticas e posturas que mobilizam outros

stakeholders (estruturação de novo Modelo de Gestão da empresa, por exemplo). As interações com estes agentes podem levar à reestruturação de atividades, adequação de processos, negociações com outros *stakeholders*, assinaturas de contratos e outras mudanças significativas. Com este grupo de agentes a transparência dos atos é o fator a ser perseguido (**Proximidade**).

- **Produtores de Energia:** as interações com estes *stakeholders* implicam adequações nas atividades e no acompanhamento sistemático das transações. As conseqüências das interações com estes agentes possuem repercussões noutros *stakeholders* (consumidores, por exemplo). Também as políticas setoriais e a regulação do setor, em nível nacional, são determinantes das formas de interação.
- **Prefeituras:** as interações com este tipo de *stakeholder* afetam expressivamente a vida nas cidades e no meio rural. As melhorias em aspectos turísticos possuem impacto no comércio local; as melhorias nos sistemas valorizam espaços públicos, áreas de lazer, segurança pública, dentre outros pontos. As interações ocorrem de forma cooperativa, programas governamentais em diversos setores. As dimensões **potencialidade** e **proximidade** são relevantes.
- **Comunidades Locais:** as interações com as comunidades levam a empresa, dentre outras situações, a desenvolver projetos e instalações de acordo com interesses dos grupos envolvidos; desenvolver programas ambientais; priorizar atendimento em situações de emergência; servir de intermediária com outros *stakeholders*. As dimensões **potencialidade** e **proximidade** também ganham significado na atuação junto aos *stakeholders*.
- **Mídia:** as interações com este tipo de *stakeholder* podem ser de caráter cooperativo, formal, informal. Por intermédio do *stakeholder*, outros grupos de interesse se manifestam. A forma de atuação dos agentes que compõem a mídia subsidia as ações e operações da empresa. Auxiliam quando traduzem demandas de outros grupos e servem de “canal” para aproximação de outros *stakeholders*.
- **Consumidores:** as interações com estes *stakeholders*, em geral, são as que mais demandam atividades da Celesc. Existe uma série de agentes que

procuram resguardá-los no que diz respeito às formas de atuação da empresa. Há a preocupação da empresa em mantê-los como *stakeholders*. Por outro lado, a Celesc obriga-se a indenizá-los por não-conformidade dos serviços prestados. A realização de investimentos para atendê-los, a adequação das formas de comunicação, as justificativas para as operações que executa são situações determinantes das interações. Noutras circunstâncias, a empresa pode incorrer em prejuízos devido às fraudes cometidas por agentes desta categoria de *stakeholder*. Obriga-se, nestes casos, na contratação de serviços para cobrar os inadimplentes. As quatro dimensões da performance social estão presentes nas interações com estes agentes.

As descrições apresentadas possibilitam avaliar os efeitos das interações entre a Celesc e seus *stakeholders*. De um lado, têm-se os interesses e expectativas dos diversos agentes, de outro, as práticas de gestão da empresa. Percebe-se, no conjunto de informações, quão intrincadas são as relações entre a organização e os ambientes.

Percebe-se, efetivamente, a construção sistemática de relacionamentos e interações e seus reflexos nas partes envolvidas. Há, na manifestação dos *stakeholders*, repercussões nas atividades organizacionais. O leque de atores examinados e as situações experimentadas pela empresa levam a consolidação do **comando de fora**. Tal comando serve para orientar e provocar as ações e operações da empresa. As quatro dimensões desvendadas, assim, servem como linhas norteadoras de ação organizacional, na medida em que possibilitam adequar caminhos para as interações com *stakeholders*, interpretando circunstâncias da dinâmica ambiental.

5.4 Avaliação do modelo de gestão da performance social e das categorias estudadas

A aplicação do modelo na Celesc permitiu a apreensão das expectativas e

interesses dos agentes com os que ela se relaciona e interage. Traduzindo essas demandas como direcionadores da performance social, tem-se um conjunto de situações que conduzem a empresa às ações e operações (apêndices F; G; H e I). Os interesses e expectativas dos *stakeholders*, quando considerados, são, de fato, os fatores orientadores da performance social.

Num primeiro instante, pode-se tomar como excessiva a quantidade de direcionadores de performance obtidos (apêndices G; H; I e J). Obviamente que não é o intuito dos sistemas de avaliação abarcar o máximo de medidas de performance. O amplo conjunto de direcionadores representa, neste caso, o aspecto essencial da discussão: a complexidade do ambiente e a complexidade das ações dos agentes com repercussões na empresa. Ao mesmo tempo, aduz os possíveis impactos de atuação da empresa, cujas influências merecem as devidas avaliações.

Os apêndices “E” a “J” proporcionam uma visão geral das condições que caracterizam o ambiente de interações da Celesc e as situações que resultam em direcionadores de sua Performance Social. Os apêndices citados sintetizam, para o período pesquisado, as experiências da empresa com diversos grupos de interesse e, também, os sentidos dados pelos entrevistados às questões propostas na investigação.

A gestão da Performance Social, conseqüentemente, revela-se um exercício permanente de adequação das interações com os *stakeholders*: os aspectos dialógicos e consensuais, em princípio, são características marcantes do processo. Como demonstra a pesquisa, o processo de gestão da performance não pode ser reduzido apenas às interpretações que a organização dá às suas ações. Antes de tudo, são práticas que, amadurecidas, renovam-se sistematicamente. Conclui-se que a dinâmica social não se estabiliza; por ser movimento e força, ela impulsiona as organizações à ação.

Quando se sugerem as quatro dimensões da performance social, para efeitos de

entendimento das ações organizacionais, não se pretende reduzir a performance social a tais campos. As dimensões indicam exatamente que não há uma “camisa de força” que enquadre as ações, juntamente com seus efeitos (**potencialidade e realidade**), e o reconhecimento ou o não-comprometimento com grupos de interesse (**proximidade e distância**).

As diferenciações que as dimensões proporcionam ao processo de gestão da performance social provêm necessariamente da sua associação com o agir moral. Não sem motivo, o processo como estudado propõe uma interpretação do que se constitui a ação organizacional e a relação com as expectativas e interesses de agentes. Há uma preocupação com o que Maffesoli (1996) denomina de “afetividade da ação”, ou seja, pressupõe-se que exista um determinado grau de compartilhamento na atuação da organização.

A resposta lógica para as demandas que constituem o **comando de fora** é o não-enclausuramento das decisões sobre a performance organizacional às dimensões técnicas e ao arbítrio dos gestores. Muito do que se observa na pesquisa, em termos de interesses e expectativas dos *stakeholders*, resume-se em comunicação e manifestações de comprometimento com estes atores. Não demandam esses interesses e expectativas mecanismos sofisticados, mas superação de barreiras ou **proximidade**.

De forma geral, as dimensões estudadas podem ser particularizadas como descritas a seguir:

a) **Potencialidade** – esta dimensão está caracterizada especialmente pela capacidade de ação da empresa. Depende substancialmente daqueles elementos citados por Nadler e Tushman (1997) como essenciais na arquitetura organizacional. A **potencialidade** está associada aos “propósitos” (as funções básicas da organização); aos “materiais estruturais” (como a organização está estruturada); ao “estilo arquitetônico” (a forma de coordenação das atividades); e, por fim, à

“tecnologia colateral” (poder-se-ia falar em competências).

Observando-se o apêndice “G” verifica-se que esta abordagem de Nadler e Tushman (1997) é pertinente e possui estreita afinidade com o conceito de **Potencialidade** descrito neste trabalho. Obviamente que a dimensão em destaque possui outras particularidades presentes nas formas de atuação da empresa. Significa dizer que não basta contar com o melhor *design* organizacional, se as interações com os *stakeholders* não se mostram condizentes com os princípios defendidos nesta tese. O bom *design* organizacional não é garantia de ações morais.

Algumas situações salientadas pelos *stakeholders* como caracterizadoras da **potencialidade** podem ser destacadas a partir do apêndice “G”: a capacidade de inovações da empresa; a capacidade de implementar programas governamentais; a capacidade de investir e a disponibilidade de infra-estrutura; a capacidade dos recursos disponíveis; a capacidade de explorar fontes alternativas de energia; a disponibilidade de competências; a complexidade hierárquica existente, dentre outras situações igualmente relevantes. O que está caracterizado em seus posicionamentos são interesses e expectativas que os *stakeholders* possuem e os reflexos nas formas de atuação da empresa.

As evidências obtidas na aplicação do modelo ressaltam a importância da dimensão em destaque, em decorrência do desdobramento de cada aspecto associado à **potencialidade** (poder, ação, capacidade, responsabilidade). Isto é, cada direcionador identificado desta dimensão da performance social possui desdobramentos diversos, com implicações de toda ordem. Tomando como exemplo a capacidade de explorar fontes alternativas de energia elétrica, pode-se distinguir componentes como: uso de fontes limpas (energia eólica); menores danos ao ambiente físico; preocupações com as gerações futuras e espécies não-humanas; diversificação da matriz energética e redução de riscos para consumidores e acionistas; outras implicações. As manifestações apreendidas com os *stakeholders* evidenciam aspectos dessa natureza.

b) **Realidade** – esta dimensão, em complementação à **potencialidade**, possui o caráter das experiências, o modo empírico das interações. São os resultados efetivos das ações; os efeitos para os *stakeholders*. Apontam para esta dimensão da performance social, as práticas e sua repercussão nos diversos grupos de interesse.

A dimensão **realidade**, observando-se o estudo desenvolvido, ganha contornos especiais, pois recebe mais ênfase pelos *stakeholders*, quando consideradas as demais dimensões, ou seja, as conseqüências das ações e operações, os efeitos e situações decorrentes são avaliados pelos agentes prioritariamente. O leque de interesses e expectativas é mais amplo e diversificado: os critérios usados para indicação dos executivos; o grau de continuidade administrativa; as práticas de governança corporativa; a distribuição de dividendos; o grau de adimplência; a congruência dos planos e resultados alcançados; o nível de satisfação dos consumidores e do regulador; o nível de conformidade com a regulação setorial; a utilização dos ativos; o absenteísmo; outras situações.

As manifestações dos *stakeholders* obtidas na pesquisa caracterizam-se pela ênfase nesta dimensão da performance social. Quando comparada com outras dimensões, a **realidade** reflete com intensidade as preocupações com os efeitos das ações organizacionais. As experiências, sejam boas ou ruins, e os efeitos sentidos de forma mais imediata expressam os interesses e as expectativas dos *stakeholders*.

Na aplicação do modelo, conforme pode ser observado no apêndice “H”, os direcionadores da dimensão **realidade** podem ser associados aos mais diversos tipos de interessados: consumidor; regulador; comunidades; órgãos ambientais; fiscalizadores; legisladores; entidades governamentais, dentre outros. Para a empresa, é uma situação complexa, pois impõe um acompanhamento sistemático tanto das ações que já executou quanto de outras que planeja. A apreensão desses fatores nem sempre se revela facilmente. Requer uma espécie de associação e integração.

A **realidade**, como experiência, salienta Lévinas (1993, p.25), “não aparece mais feita de elementos isolados”. Por isso, ela está concatenada com os significados que os *stakeholders* dão aos atos organizacionais. Ao mesmo tempo, é afetada pela “posição daquele que olha”. Em outros termos: é como as experiências com as ações organizacionais são absorvidas pelos agentes.

c) **Proximidade** - esta dimensão também se mostra vital, considerando as interações entre a empresa e seus *stakeholders*. Ela aponta para o grau de comprometimento com os agentes. Possui, portanto, reconhecimento, quando comparada com as demais dimensões. Tende a marcar o processo de interação ao proporcionar os campos para as ações e tornar a organização e sua forma de atuação visível para os *stakeholders*.

Esta dimensão está associada às idéias de conhecimento, comprometimento, diálogo e outras características que, na essência, expõem a organização nos ambientes com os quais interage. É justamente nesse espaço que as responsabilidades são assumidas. É uma dimensão da performance social que revela quanto a empresa está comprometida com os grupos de interesse.

Não sem motivo, destacou-se nesta investigação uma forte associação entre esta dimensão e a **potencialidade**. A consciência e a intencionalidade dos atos são inapreensíveis sem que a dimensão **proximidade** com os *stakeholders* esteja evidenciada. A apresentação categórica dos *stakeholders* no “campo de visão” não é algo simbólico em termos de gestão da performance. Está em consideração nesta dimensão, o que a performance significa para os atores sociais envolvidos (organização e *stakeholders*).

Observando-se o apêndice “I”, tem-se uma série de direcionadores citados pelos *stakeholders* da Celesc. Podem ser destacados, dentre outros: o grau de cooperação com os *stakeholders*; os gastos com informações; o número de sugestões recebidas e implementadas; o número de consultas públicas realizadas; o

grau de transparência com a sociedade; o apoio às comunidade locais; os programas de combate ao desperdício; o nível de serviços gratuitos; a participação dos *stakeholders* no comando da empresa; as decisões consensuais.

d) **Distância** – nesta dimensão revela-se a insensibilidade com os interesses e expectativas e o não-reconhecimento dos *stakeholders*. As situações litigiosas com grupos de interesse e a arrogância nas decisões determinam os ingredientes para esta dimensão da performance social.

Os contornos que estão estabelecidos para essas situações são reforçados pela postura essencialmente técnica no desenvolvimento das ações e as suas justificativas. A inconsistência do agir diante da complexidade do ambiente é um fator que gera condições para a **distância** dos interessados. Quando a organização se posiciona com a prerrogativa de decidir o que é melhor para a sociedade, gera obstáculos para que as interações se desenvolvam.

Diante das demandas de coalizões ou de *stakeholders* com atributos combinados, dando-lhes poder de ação, os arranjos citados por Bauman (1998) parecem ganhar vez nas formas de atuação da empresa. Percebeu-se nos mapas cognitivos estudados que as estratégias para afastar-se dos *stakeholders* são utilizadas com mais frequência que as medidas para torná-los próximos. Em outros termos, a empresa estudada não possui ações articuladas para atuar proximalmente dos grupos de interesses.

O apêndice “J” destaca algumas situações encontradas quando da aplicação do modelo: o número de situações contenciosas com empregados e a sociedade; a falta de isonomia nas interações com empregados e outros agentes; a indisponibilidade a determinados tipos de informações para grupos de interesse; a falta de clareza nas comunicações com *stakeholders*; a não-existência de canais de comunicação com *stakeholders*; as multas recebidas por não conformidade nos serviços prestados; o grau de aderência às decisões judiciais; outras situações.

A caracterização da dimensão **distância** encontra-se especialmente na importância dada para elementos que constituem a performance técnica. Embora possa parecer paradoxal, tal situação configura a ênfase nas decisões gerenciais, sem que os *stakeholders* estejam no campo de visão desses grupos. As ações são decididas de forma unilateral (a visão empresarial).

Pensando-se no modelo de gestão da performance social percebe-se que as quatro dimensões estudadas proporcionam elementos para desvelar o que, na essência, pode representar esta categoria da performance organizacional. Clarkson (1995, p. 246) ressalta que “os modelos e estruturas são úteis para clarear as teorias e os conceitos ou construtos abstratos”. Mas um modelo, reforça ele, para ser útil, deve ser “aplicável às circunstâncias que esteja tentando descrever, analisar, ou prever”.

Os elementos apresentados para a validação do modelo de gestão contido nesta tese estão salientes no estudo de caso realizado. Nas análises das informações (textos escritos e entrevistas) e nos mapas cognitivos, estampam-se as condições para entendimento dos fenômenos associados à performance social da Celesc. Baseando-se nas argumentações elaboradas ao longo do trabalho e dos pressupostos estabelecidos para a investigação, o desenvolvimento do Modelo tornou-se possível, bem como a sua aplicabilidade, demonstrados neste Capítulo 5.

5.5 Considerações sobre o modelo elaborado

Considerando a questão de pesquisa e o modelo elaborado, repara-se que há pertinência nas dimensões estudadas. O modelo em si proporciona a visão das interações que a empresa desenvolve e as conseqüências dessas interações. Por outro lado, levando-se em conta a perspectiva dos *stakeholders*, algumas facetas importantes sobressaem.

Num primeiro instante, o aspecto a ser destacado diz respeito às formas das interações da empresa com os agentes e entre eles próprios. Os fatores

determinantes das interações com *stakeholders* ocorrem não exatamente pela interação direta “**empresa↔stakeholder**”. As interações entre os *stakeholders* também se mostram decisivas para a performance da Celesc. O apêndice “L” apresenta direcionadores resultantes dessas interações. Os modelos de interação revelados neste Capítulo 5 resumem as situações típicas observadas ao longo das análises de informações.

Os modelos de interação constituem-se em situações passíveis de ocorrência. Como salientado, eles não esgotam as possibilidades, mas concorrem para um melhor entendimento dos processos interativos. Considerando a mutabilidade dos ambientes de atuação da empresa e os interesses e expectativas dos *stakeholders*, aquelas situações não podem ser tidas como definitivas.

Em segundo lugar, as categorias investigadas começam a se revelar nas diversas formas de atuação da empresa que, ao se fundamentar exclusivamente nos regulamentos do setor, deixa de interagir com outros agentes igualmente vitais para os negócios. Em outras palavras, as formas de interação seguem basicamente o que é determinado contratualmente com o Agente Regulador. Esse *modus operandi* projeta suas conseqüências na performance organizacional global e nas percepções dos grupos de interesse.

Encontram-se nessa forma de atuação da Celesc os fatores desencadeadores de pleitos de um conjunto de agentes que, menosprezados, dão impulso às circunstâncias litigiosas que afetam performance empresarial. De um lado, há o estreitamento de propósitos organizacionais e, de outro lado, uma forma de gestão inclinada em ignorar os efeitos noutros agentes.

Qualquer que seja o campo de atuação organizacional, conclui-se, sempre haverá *stakeholders* cujos pleitos escaparão ao alcance das organizações (por incapacidade ou desconhecimento). Todavia a desatenção (**distância**) desses *stakeholders* proporciona aos gestores e outros que atuam na organização campo

para ações sem que as repercussões sejam medidas. Conhecer os interesses e expectativas, de outro modo, mesmo não garantindo o atendimento delas, propicia as bases para o agir moral.

Com efeito, argumenta-se em favor de um processo de diálogo com os *stakeholders* e a existência de mecanismos para que esse processo de consolide. A avaliação da performance social representa papel fundamental para tanto. Contudo esse processo não pode se dar ao sabor dos desejos da organização, mas considerando os critérios que os agentes concebem como pertinentes nas interações. Isso, *de plano*, é revelado pela **proximidade** com os agentes.

Em terceiro lugar, com base nas análises efetuadas ao longo deste Capítulo 5, é compreensível (mas não admissível) que as outras categorias da performance não sejam consideradas à exaustão pela organização. Sobretudo quando se observam questões afetas às interações com dois agentes que moldam a gestão (Regulador e Consumidor), percebe-se o porquê do foco das ações e operações. Ao ser inserida uma coleção de “novos agentes” no campo de visão, fica evidente que dimensões como **potencialidade-realidade** e **proximidade-distância** estejam alheias ao campo administrativo. Tais dimensões, observa-se, não estão configuradas nos sistemas de medição de performance com a perspectiva adotada neste trabalho.

Observando-se a literatura de gestão, tem-se a sensação, ou tudo leva a pensar, que as organizações agem como entidades mais ou menos autônomas. As situações que estão presentes na investigação e na aplicação do modelo, todavia, revelam fragilidades abissais. Nos modelos de interação, é possível perceber que, em várias ocasiões, a atuação da empresa estudada é definida pela conveniência de dois ou mais *stakeholders*, sem que ela, enquanto entidade, participe das decisões.

A questão da relativa autonomia para agir, embora possa ser considerado um atenuante nos efeitos das ações sobre os *stakeholders*, não desincumbe a empresa de atentar para a **potencialidade** e **realidade** das ações. Justamente ao considerar

tais dimensões, revela-se comprometida com os *stakeholders*. A obediência às determinações de outras instâncias (regulador, por exemplo) não a exime do “julgamento” de seus atos.

Não seria o caso de ignorar o que está contratado com alguns agentes (Poder Concedente), mas, dadas as dimensões dos impactos resultantes de algumas operações, estabelecer um processo de diálogo com outros interessados (**Proximidade**). Embora as organizações, ao serem estruturadas, tornem-se comprometidas com alguns objetivos e propósitos, o ambiente de atuação não se constitui, desde o princípio, um espaço certo e previsível.

Em quarto lugar, um paradoxo que emerge do estudo é que, apresentadas as quatro dimensões da performance social como pares opostos – **potencialidade/realidade** e **proximidade/distância** –, conclui-se que, em várias formas de interação elas não se comportam assim. *Gratia argumentandi*: **potencialidade** e **distância** guardam estreita relação em situações diversas. A capacidade de ação (**potencialidade**) e a sua não-concretização podem estar associadas com a **distância** dos agentes. O oposto também se mostra pertinente, tratando-se da correlação entre **proximidade** e **realidade**. Essa dependência ou independência não invalida a forma de apresentação das dimensões propostas. Ao contrário, dão fôlego para mais argumentações em defesa da alternativa proposta de gestão da performance social.

Em algumas ocasiões, percebeu-se um certo grau de ambigüidade no significado dos conceitos, quando alocados nos mapas cognitivos. Entendeu-se esse aspecto como algo substancialmente associado à complexidade das interações. Não há como escapar de um determinado grau de arbitrariedade nas interpretações das informações do *corpus* estudado. A interpretação é um aspecto singular do que Bourdieu (2004) denomina de campo de investigação. E o campo sob investigação, dentro dos pressupostos expressos, é “regido por leis próprias”, embora relativamente autônomo e altamente dinâmico.

6 Conclusões e sugestões para trabalhos futuros

Neste capítulo, apresentam-se aspectos essenciais que a investigação efetuada enseja, transpondo-os para as situações propostas inicialmente. Nesse intento, faz-se uma descrição geral dos estudos para, em seguida, confrontar objetivos propostos com as descobertas efetuadas. Noutra momento, também são consideradas as contribuições da investigação. Por fim, apresentam-se algumas sugestões para os trabalhos futuros.

6.1 Aspectos gerais sobre a investigação

Pode-se desdobrar em duas partes esta elaboração: a origem dos estudos e os procedimentos seguidos na investigação.

Num primeiro instante, torna-se importante salientar que a investigação foi “facilitada” em termos operacionais pelo caráter que assumiu como Projeto de Pesquisa e Desenvolvimento do Setor Elétrico Brasileiro. Assim, alguns procedimentos adotados na investigação passaram a ter suportes essenciais, como foram os casos da coleta de informações, da disponibilidade de equipamentos, do acesso à bibliografia e da participação em eventos.

No que se refere ao desenvolvimento dos trabalhos, pode-se perceber sua amplitude a partir do momento em que se elaborou o Mapa de *Stakeholders* da empresa estudada. A área de atuação da Celesc proporcionou elementos fundamentais para os objetivos da pesquisa. O ambiente de negócios, as interações com múltiplos agentes, a abrangência das repercussões da atuação, os interesses envolvidos e outras circunstâncias estimularam os estudos propostos.

Portanto, a delimitação do tema e as situações dinâmicas de interação com os

ambientes revelaram-se decisivas para a consecução dos estudos. A busca por contribuições nos campos em que se situou a investigação tornaram-se claramente desafiadores. A busca por consistência na pesquisa exigiu, desde o seu delineamento, preocupações distintas. Desde a pesquisa bibliográfica até a aplicação do modelo, as etapas sucederam-se com crescente exigência.

Estabelecida a pergunta de pesquisa, com sua formulação final e os pressupostos estabelecidos, deu-se lugar à busca das evidências, às explicações de fenômenos e às descobertas associadas aos temas investigados. A exploração de ampla bibliografia proporcionou traçar um quadro de referência que implicou esmiuçar outros campos do conhecimento. Percebeu-se que a união dos temas *performance* e *stakeholding* requeriam outros elementos consistentes.

Até a obtenção de tais elementos, encontrados no pensamento sociológico de Zygmunt Bauman, percorreu-se um caminho árduo, especialmente por exigir uma investigação de linhas de pensamento não comumente exploradas pelos autores envolvidos nos temas destacados. Por outro lado, tal “encontro” revelou-se essencial para os objetivos buscados.

Quanto à construção do *corpus*, empregado para as explorações, desenvolvimento e aplicação do modelo, deve-se destacar a complexidade de sua construção. A escolha das estratégias para moldá-lo, a operacionalização do processo de coleta de dados, os métodos utilizados para estruturar os *corpora* e as análises dos dados foram etapas extremamente trabalhosas. As exigências presentes em cada uma delas demandaram tempo e zelo.

A construção do modelo e sua aplicação na empresa estudada, por sua vez, culminaram com novos conhecimentos. Estes se constituem em efetivas contribuições da pesquisa e são descritos nos itens que seguem.

6.2 Resultados da investigação

Como resultados imediatos da investigação podem ser destacados alguns pontos que estão associados ao modelo elaborado e suas conseqüências:

a) O modelo para gestão da performance social possui o caráter de ser orientado pelos *stakeholders*, na medida em que é sustentado pela percepção dos agentes nas formas de desenvolvimento das ações organizacionais.

Torna-se conveniente distinguir o que são efetivamente os interesses e expectativas destes agentes e como categorizá-los. Ao longo da pesquisa, percebeu-se, com as análises dos dados, a necessidade de uma classificação que demonstrasse as diversas manifestações nos âmbitos individual, institucional e das coalizões entre *stakeholders*. Nessas situações, há uma série de nuances a serem consideradas, tanto nas demandas como nas formas de ação da organização.

No que diz respeito às demandas, deve-se caracterizar quem são os interessados, tendo um perfil de atuação dos mesmos em face das transformações dos ambientes. Noutras palavras, para interpretar o “**comando de fora**” deve-se apreender como o ele surge. As expectativas e os interesses não passam a existir repentinamente; são situações construídas socialmente. Portanto, a organização possui papel decisivo com suas formas de agir e nas percepções dos agentes.

b) Os objetivos específicos traçados foram especialmente decisivos para alcançar aquele que é denominado de geral. A contextualização dos *stakeholders* desvelou quem são os agentes que se relacionam e interagem com a empresa. O Mapa de *Stakeholders* forneceu apenas uma dimensão dos grupos. Ao reuni-los em categorias, classificando-os com alguns critérios, deram-se os passos necessários para o pretendido.

Outros objetivos propostos referiam-se a identificação das formas de relacionamento entre empresa e *stakeholders* e entre eles próprios. Tais aspectos mostraram-se fundamentais para o entendimento dos *stakes* e de suas formas de manifestação. Os modelos de interação apresentados no Capítulo 5 consolidam esses encaminhamentos.

A determinação dos interesses e expectativas tornou-se capital para o estabelecimento dos fatores que os *stakeholders* consideram na avaliação da performance social. O mapa apresentado no apêndice “E” resume a complexidade do ambiente de atuação da Celesc e as conseqüências para as suas formas de ação.

Ao se atingirem tais objetivos, tornou-se possível a compreensão do ambiente de atuação da empresa, a elaboração do modelo de gestão da performance social e sua aplicação. Deve-se salientar que a aplicação do modelo foi realizada no sentido de validação da concepção desenvolvida e limita-se à identificação dos direcionadores da performance social. Estes estão associados aos interesses e expectativas dos agentes com os quais a empresa interage. Os direcionadores traduzem os interesses e expectativas dos *stakeholders* na atuação da Celesc.

6.3 Os contributos da investigação

Levando-se em consideração os objetivos propostos para este trabalho, é importante salientar que dois tipos de conhecimentos emergem da pesquisa: (1) no campo teórico, e (2) referentes aos objetos de análise. A partir dessas situações podem ser citados alguns aspectos relevantes.

Considerando-se os enfoques teóricos derivados dos estudos, pode-se descrevê-los a partir de dois momentos. Um consiste na validade do problema de pesquisa proposto; o outro reside na forma de operacionalizar o modelo de análise.

No tocante à problemática, percebeu-se que a mesma possui pertinência, na medida em que o fenômeno pesquisado se revela vital para percepção das formas de atuação das organizações e suas conseqüências. A performance social vem ganhando atenção, pois está diretamente associada com o papel das organizações em relação às demandas do macroambiente.

Todavia, ainda são incipientes os estudos empíricos que possibilitam atentar para os efeitos das formas de gestão das organizações nos ambientes e, conseqüentemente, na estruturação dos processos organizacionais. A performance social consiste de tema controverso, haja vista imprecisões conceituais e a difícil forma de implementar sistemas de avaliação. As dimensões estudadas, a partir do modelo de análise, contribuem para que a forma de avaliar a performance social se assente noutros fundamentos diferentes daqueles ancorados exclusivamente no caráter técnico das ações.

Por outro lado, a operacionalização do modelo de análise demonstra sua coerência, proporcionando condições para viabilizar as investigações sobre o fenômeno estudado. Os pressupostos contidos no modelo trazem para a discussão sobre a performance social novos prismas para sua apreciação. Nesse sentido, a base sociológica empregada proporciona novas elucidações para hiatos observados na Teoria dos *Stakeholders* e para o campo de estudos denominado Negócios e Sociedade.

A concepção de um Modelo de Gestão, por oportuno, é proposto como base para o desenvolvimento dos sistemas de medição da performance social. Entende-se que as organizações devem estabelecer um marco para poderem interagir com os ambientes. Após essa delimitação, torna-se possível o uso de “instrumentos” que facilitem a gestão.

Das situações citadas, é possível inferir que as formulações contidas na tese podem sugerir outros campos investigativos, quer no âmbito das formas de atuação das

organizações, quer nas formas de atuação dos *stakeholders*. Têm-se nestas duas vertentes amplos espaços para outras contribuições.

A discussão contida na tese traz alguns *insights* que, na Teoria dos *Stakeholders*, revelam-se como lacunas e que requerem outras abordagens. Busca-se esclarecê-las e propõem-se outros encaminhamentos para tornar aquela teoria mais acessível. Embora esta situação seja tomada como ambiciosa, está respaldada nas proposições de Freeman (1984) e nas pesquisas efetuadas por Clarkson (1998), quando reiteram a necessidade de validação empírica de conceitos associados à *stakeholding* e Performance Social. Nesse sentido, a aplicação do modelo proporciona um panorama que orienta análises dos fenômenos associados aos temas, elucidando situações apenas apresentadas de forma teórica pelos autores em destaque.

A proposição de novas categorias analíticas para a gestão da performance social, porém, guarda as maiores contribuições desta tese. As quatro dimensões exploradas ao longo do trabalho revelam que o conceito de “Performance Social” e as formas de ação das organizações, com as conseqüências para os *stakeholders*, requerem outras considerações de ordem conceitual. As ações desencadeadas pelos *stakeholders*, seus julgamentos, interesses e expectativas apontam para conseqüentes efeitos no funcionamento das organizações.

A abordagem proposta na tese a torna distinta de outras linhas encontradas na literatura. O modelo proposto extrai e transpõe temas explorados na Teoria Social para o ambiente de ação das organizações. Compõe-se um arranjo que traduz as relações e interações entre organizações *stakeholders* para dar entendimento à performance social.

Observando-se os aspectos relativos aos objetos de pesquisa pode-se afirmar que os estudos realizados proporcionam um sentido distintivo para a leitura das ações organizacionais, ao interpretar como os interesses e expectativas dos *stakeholders*

nelas repercutem. O **comando de fora** ainda é uma concepção pouco examinada na gestão das organizações. Os estudos contidos nesta tese demonstram, no entanto, que se trata de campo complexo que requer investigações aprofundadas.

Alguns pontos explorados na tese caminham para indicar outras formas de lidar com os ambientes em que as organizações atuam. Não se pretende prescritivo, ditando formas de agir. Busca-se enriquecer, com outros elementos analíticos, as formas de apreensão da dinâmica organizacional a partir dos papéis exercidos pelos *stakeholders*. Nesse sentido, as investigações realizadas possibilitam interpretar a atuação organizacional em relação aos ambientes com os quais se relaciona, atentando-se para aspectos de estruturação da performance social. O modelo de análise utilizado fornece elementos que revelam particularidades das ações dos *stakeholders* cuja repercussão na empresa é desconhecida ou não-avaliada.

Dentro do contexto de interações, verificou-se que os papéis exercidos pelos *stakeholders* são decisivos para a determinação da performance social. Também se tornaram salientes as implicações daquela componente social na performance técnica. Embora as formas de relacionamento e as interações sejam fenômenos inteiramente normais da vida das organizações, o estudo proporciona uma visão de quanto é necessário estruturar-se para os compreender e dar conseqüências às demandas decorrentes dos processos.

A dinâmica do macroambiente é outro ponto relevante para os estudos da performance organizacional. Ao buscar na Teoria Social as bases para a discussão sobre performance, admite-se que o caráter eminentemente técnico que consagra o tema permite a adoção de outras linhas investigativas e novas incursões.

6.4 Sugestões para trabalhos futuros

A elaboração desta tese não implica, obviamente, no “fechamento” das questões

que se buscou explorar. Pelo contrário, suscita proposições que poderão proporcionar outras contribuições para os temas centrais.

Um aspecto a ser explorado no tema *stakeholding* diz respeito à necessidade de adentrar nas circunstâncias que envolvem os processos de relacionamentos e interações com os *stakeholders* internos das organizações. Nos diversos trabalhos pesquisados e mesmo nesta tese, as interações entre organizações e os públicos internos continua sendo pouco estudada. Nesse sentido, apenas os “manuais de RH” possuem espaço para conjecturas. Entretanto os encaminhamentos dos “manuais” não estão focados no conceito de *stakeholder* e tampouco nas implicações para a gestão.

Outro ponto fundamental a ser explorado encontra-se nas implicações dos interesses e expectativas dos *stakeholders* e as influências nos diversos processos organizacionais. Isto é, o grau de influência que determinados grupos possuem na estrutura organizacional e nos processos desenvolvidos, dados seus recursos; níveis de atividades e interações com outros agentes. Também são temas não elaborados nesta investigação, embora citados numa ou noutra parte.

Um terceiro tema que merece melhor aprofundamento reside no processo de mapeamento dos *stakeholders*, nas categorizações dos agentes e caracterização dos atributos. São aspectos tomados emprestados de autores e estudiosos, porém percebe-se que uma contextualização dentro dos campos próximos aos ambientes de estudo pode se revelar mais conveniente.

Também pode ser destacado como campo para investigações, a verificação da aplicabilidade do modelo noutras organizações. O ambiente de atuação da Celesc possui um elevado grau de complexidade e implica numa construção mais complexa de relacionamentos e interações. Outras organizações, com outras características de atuação e interações, podem revelar novos aspectos para consolidar as dimensões estudadas.

Considera-se pertinente o desenvolvimento de outras técnicas para apreensão dos interesses e expectativas dos *stakeholders* das organizações. Considerando-se que o processo de interação com os agentes possui tendência a se aguçar, é lícito supor que as organizações demandarão instrumentos que as capacitem para entender os *stakes* em jogo, com os grupos mais diversos. Assim, o aperfeiçoamento dos instrumentos para coleta de dados deve se constituir em uma das preocupações.

Por fim, entende-se necessária a aplicação do Modelo de Gestão da Performance Social de forma completa, com a determinação e utilização de medidas de performance e indicadores. Isso proporcionará subsídios para sua consolidação e ajustes necessários ao modelo e, ainda, no estabelecimento de sistemas adequados de medição da performance social.

7 Referências

ALKHAFAJI, Abbass F. **A stakeholder approach to corporate governance**. New York: Quorum Books, 1989.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. [S.l]: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 9th. Ed.

ARNOLD, Vicky. Understanding the factors underlying ethical organizations: enabling continuous ethical improvement. **The Journal of Applied Business Research**, v.15, n.3, p. 1-20, 1999.

ATKINSON, Anthony A .; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, p. 25-27, Spring 1997.

AUSTIN, Rob; GITTELL, Jody H. When it should not workbut does: anomalies of high performance. In NEELY, Andy. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 80-106.

AUSTIN, Rob; LARKEY, Pat. The future of performance measurement: measuring knowledge work. In NEELY, Andy. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 321-342.

BARON, David P. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v.10, n.1, p. 7-45, Spring 2001.

BARROS, Aidil de Jesus P. B.; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2001. 12ª edição.

BAUER, Martin W. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 2ª edição.

_____. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 2ª edição.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 2ª edição.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 2ª edição.

BAUER, Martin W. ; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 2ª edição.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

_____. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

_____. **Em busca da política.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

_____. **Ética pós-moderna.** São Paulo: Paulus, 1997.

_____. **Modernidade e ambivalência.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999a.

_____. **Globalização: as conseqüências humanas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999b.

_____. **Modernidade e holocausto.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998a.

_____. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

_____. **O Mal-estar da pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998b.

BAUMAN, Zygmunt; MAY, Ti. **Thinking sociologically.** 2nd Edition. Oxford (UK): Blackwell, 2001.

BECK, Ulrich. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna.** São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes requires different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, September/October 2003.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2001. 20ª Edição.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOATRIGHT, John R. Contract theory and business ethics: a review of tiés that bind. **Business and Society Review**, v. 105, n.4, p. 452-466, 2000.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto (Portugal): Porto Editora, 1994.

BOJE, D. M; GEPHART, R. P. **Postmodern management and organization theory**. London: Sage, 1995.

BOJE, David; DENNEHY, Robert. **Managing in the postmodern world**. September, 2000. 3rd Edition. Free Book. Disponível em <<http://cbae.nmsu.edu/~dboje/pages/mpw.html>> Acesso em: 26 jan. 2004.

BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

_____. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas, SP: Papius, 1996.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo: metodologia da pesquisa em sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2004.

Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução CNS 196/96. **Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/1996/Reso196.doc>>. Acesso em: 03 abr.2005.

BROWN, Mark G. **Keeping score: using the rights metrics to drive world-class performance**. New York: AMACON, 1996.

CARLTON, J. M.; KURKLAND, N. B. A theory of stakeholder enabling: giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse. In BOJE, D. M; GePHART, R. P. **Postmodern management and organization theory**. London: Sage, 1995. p. 154-177.

CARROL, Archie B. A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 466-475, December 2000.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v.38, n. 3, p. 268-295, September 1999.

_____. Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications. in: Clarkson, Max B. E. **The corporation and its stakeholders: classical and contemporary readings**. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

_____. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, vol. 4, n.4, p. 497-505, 1979.

CARROL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business and society: ethics and stakeholder management**. USA: Thomson South-Western, 2003. 5th Ed.

CARROLL, Archie; NÄSI, Juha. Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference. in: Clarkson, Max B. E. **The corporation and its stakeholders: classical and contemporary readings**. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2001. 5ª edição.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – gecon**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAPELLO, Eve; LEBAS, Michel. **The tableau de bord, a french approach to management information**. France: August 2001, 34p.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciência humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001. 5ª Edição.

CLARK, J. M. The changing basis of economic responsibility. In CLARKSON, Max B. E. **The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings**. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

CLARKSON, Max B. E. **The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings**. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

_____. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, vol.20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COKINS, Gary. **Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

CORLEY, K. G.; COCHRAN, P. L.; COMSTOCK, T. G.. Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders. **Journal of Public Affairs**, Volume 1, Number 1, p. 70-81, 2001.

CULLEN, Rowena, Does performance measurement improve organizational effectiveness? A postmodern analysis. **Performance measurement and metrics**. Vol.1, nº.1, p. 9-30 (Aug.1999). Disponível em: <<http://www.aslib.co.uk/pmm/volume/number/01.html>> Acesso em: 10 abr. 2004.

CUSUMANO, M. A; MARKIDES Constantinos C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

De COME, Simone; GONELLA, Claudia. The social and ethical alchemy: an integrative and ethical accountability. **Business Ethics: A European Review**, v.11, n.1, January 2002.

DOMINGUES, J. M. **Interpretando a modernidade: imaginário e instituições**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. 1ª Edição.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOUMEINGTS, G.; DUCQ, Y. ECOGRAI – a method to design and to implement performance indicators systems for industrial organizations. **Laboratoire d'Automatique et de Productique, Université de Bordeaux**, 22p., [2003?].

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

EDEN, Colin; ACKERMAN, Fran. **Making strategy: the journey of strategic management**. Sage: London, 2002.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

ENDERLE, Georges; TAVIS, Lee A. A balanced concept of the firm and measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, n.17, p.1129-1144, 1998.

FLICK, Uwe. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 2ª edição.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

_____. Business ethics at the millennium. **Business Ethics Quarterly**, Volume 10 , Issue 1, p. 169-180, 2000.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, v.39, n.1, January 2002.

_____. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

FROST, Bob. **Measuring performance: using new metrics to deploy strategy and improve performance**. Lima, Ohio: Fairway Press, 1998.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

_____. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

_____. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001. 3ª Edição.

GONZALEZ, Elsa. Defining a post-conventional corporate moral responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 39, n. 1 / 2, p. 101-108, August 2002.

GOODPASTER, Kenneth E. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, Vol.1, n. 1, p. 53-73, 1991.

GOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher. **A organização individualizada**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher; MORAN, Peter. Um novo manifesto pela gerência. In Cusumano, M. A; Markides Constantinos C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRIFFIN, Jennifer J. Corporate social performance: research directions for the 21st century. **Business and Society**. Volume 39, Issue 4, p. 479-491, Dec. 2000.

HALAL, William E. **The collaborative enterprise**. Greenlaf Publishing Ltd. 2001. Disponível em <<http://gwis2.circ.gwv.edu/~halal>>. Acesso em 23 de março de 2003.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 8ª. Edição.

HARRISON, Jeffrey S ; FREEMAN, R. Edward. Stakeholders social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**; Volume 42, Issue 5, p. 479-485, Oct. 1999.

HATCH, Mary Jô. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HENDRY, John. Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. **Business Ethics: A European Review**, v. 10, n. 3, July 2001.

HILL, Steven. Stakeholders versus stockholders. **The Humanist**, v. 55, n. 2, p. 17-

33, March-April 1995.

HOSMER, LaRue Tone. It's time for empirical research in business ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, Issue 1, p. 233-242, 2000.

HRONEC, Steven M. **Vital signs: using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future**. New York: AMACON, 1993.

HUMMELS, Harry. Organizing ethics: a stakeholder debate. **Journal of Business Ethics**, n.17, p. 1403 -1419, 1998.

HUSTED, Brian W. A contingency theory of corporate social performance. **Business & Society**, v. 39, n. 1, p. 24-48, March 2000.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business Ethics Quarterly**, Volume 12, Issue 2, p. 235-256, 2002.

JONES, Thomas M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, volume 20, no.1, , p. 92-117, April 1995.

JOYNER, Brenda E.; PAYNE, Dinah. Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, n.41, p.297-311, 2002.

KALER, John. Morality and strategy in stakeholder identification. **Journal of Business Ethics**, v.39, n. 1 / 2, p. 91-99, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAY, John. A stakeholder society – what does it mean for business? **Scottish Journal of Political Economy**, vol. 44, n.4, p. 425-437, Sep. 1997.

KAYDOS, Will. **Operational performance measurement: increasing total productivity**. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1998.

KEY, Susan. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory. **Management Decision**, v.37, n. 4, p. 317-328, 1999.

LATOURE, Bruno. **Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia**. Bauru, SP: EDUSC, 2004.

LAWRIE, Gavin; COBBOLD, Ian. Evolution of the balanced scorecard into an effective strategic performance measurement. **2GC Limited**, 2004. Disponível em <<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-W0412.pdf>> Acesso em 18 de novembro de 2005.

LEBAS, Michel; EUSKE, Ken. A conceptual and operational delineation of performance. In NEELY, Andy. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 65-79.

LÉVINAS, Emmanuel. **Da existência ao existente**. Campina: Papirus, 1998.

_____. **Humanismo do outro homem**. Petrópolis: Vozes, 1993.

LOGSDON, Jeanne; YUTHAS, Kristi. Corporate social performance orientation, and organizational moral development. **Journal of Business Ethics**, n. 16, p. 1213-1226, 1997.

LUCE, Rebecca A . et al. Good deeds and misdeeds: a mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. **Business and Society**, v.40, n. 4, p. 397- 415, December 2001.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MAFFESOLI, Michel. **Elogio da razão sensível**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. **O instante eterno: o retorno do trágico nas sociedades pós-modernas**. São Paulo: Zouk, 2003.

_____. **O mistério da conjunção: ensaios sobre a comunicação, corpo e socialidade**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000. 3ª Edição.

MAHON, J. F.; WARTICK, S.L. Dealing with stakeholders: how reputation, credibility and framing influence the game. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2003.

MARGOLIS, Joshua D., WALSH, James P. **People and profits? the search for a link between a company's social and financial performance**. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2001.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **The Academy of Management Review**, v.26, n. 1, p. 117-127, Jan.2001.

McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald; TEOH, Siew H. Issues in the use of the event study methodology: a critical analysis of corporate social responsibility studies. **Organizational Research Methods**, v. 2, n. 4, p. 340-365, October 1999.

MELLAHI, Kamel; WOOD, Geoffrey. The role and potential of stakeholders in "hollow participation": conventional stakeholder theory and institutional alternatives. **Business and Society Review**, v. 108, n.2, p. 183-202, 2003.

MERCHANT, Kenneth A . **Modern management control systems: texts & cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

MEYER, Marshal W. **Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

_____. Finding performance: the new discipline in management. In NEELY, Andy. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 51-64

MIKKILÄ, Mirja. Acceptability of operations as an indicator of corporate social performance. **Business Ethics: An European Review**, v.12, n.1, January 2003.

MINAYO, Maria C. de Souza (organizadora). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. 19ª edição.

MINAYO, Maria C. de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2004. 8ª edição.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Power in and around organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

MITCHELL, R. K.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MITNICK, Barry M. Commitment, revelation, and the testaments of belief: the metrics of measurement of corporate social performance. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 419-465, Dec 2002.

MOORE, Geoff. Hives and horseshoes, mintzberg or macintyre: what future for corporate social responsibility. **Business Ethics: A European Review**, vol. 12, n.1,

p. 41-53, 2003.

_____. Corporate social and financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry. **Journal of Business Ethics**, n. 37, p. 299-315, 2001.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MURRAY, Elspeth; RICHARDSON, Peter. The critical few: first among equals parameters of strategic effectiveness. In NEELY, Andy. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 156-173.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert. **Arquitetura organizacional: a chave para mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, David A. ; TUSHMAN, Michael L. **Competing by design: the power of organizational structure**. New York: Oxford University Press, 1997.

NEELY, Andy. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris ; KENNERLEY, Mike. **The performance prism**. London: FT Prentice Hall, 2002.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

ORLITZKY, Marc. Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? **Journal of Business Ethics**, n. 33, p. 167-180, 2001.

Oxford Dictionary of Sociology. Oxford (New York): Oxford University Press, 1998. Edited by Gordon Marshall.

PÁDUA, Elizabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campina, SP: Papyrus, 2000. 6ª Edição.

PARRA LUNA, Francisco. **The performance of social systems: perspectives and problems**. New York (EUA): Kluwer academic/Plenum Publishers, 2000.

PATON, Rob. **Managing and measuring social enterprise**. London (UK): Sage, 2003.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica gecon**. São Paulo:Atlas, 1999.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder legitimacy. **Business Ethics Quarterly**. Volume 13, Issue 1, p. 25-41, 2003.

PHILLIPS, R. A.; REICHART, J.. The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. **Journal of Business Ethics**, n. 23, p. 185-197, 2000

POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SACHS, Sybille. **Redefining the corporation: stakeholder management and organization wealth**. Stanford: Stanford University

Press, 2002.

QUIVY, Raymind; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2003. 3ª Edição.

REICHART, Joel. A theoretical exploration of expectations gaps in the corporate issue construct. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 1, p.58-69, 2003.

ROSENAU, James N. **Distant proximities: dynamics beyond globalization**. Princeton (NJ): Princeton University Press, 2003.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.887 (24), 1997.

ROWLEY, Tim; BERMAN, Shawn. A brand new brand of corporate social performance. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 399-418, December 2000.

RUF, Bernadette et al. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. **Journal of Business Ethics**, n. 32, p. 143-156, 2001.

RUF, Bernadette M.; MURALIDHAR, K.; PAUL, K. The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. **Journal of Management**, v.24, n.1, p. 119-133, 1998.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SETHI, S. Prakash. Dimensions of corporate social performance: na analytical framework. **California Management Review**, p. 58-64, Spring 1975; 17.

_____. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Sérgio Luiz da. Performance measurement in electric power company: the *stakeholders'* perspective. In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT, 3rd, 2003, Bergamo (Italy). **Proceedings of the 3rd International Workshop on Performance Measurement**. Bergamo: University of Bergamo, 2003. p. 185-197.

SILVA, Sérgio Luiz da; LEZANA, Alvaro G. R. Responsabilidade social: implicação na gestão de custos das organizações. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, VIII, 2003, Punta del Este (Uruguay). **Anais do VIII Congreso Internacional de Costos**. Punta Del Este: 2003. 1CD-ROM.

_____. The definition of performance measures in an electric power company under *stakeholder's* perspective. In: EGOS COLLOQUIUM, 20TH., 2003, Ljubljana (Slovenia). **20th EGOS (European Group for Organizational Studies) Colloquium: The Organization as a Set of Dynamic Relationships**. University of Ljubljana: Slovenia, 2004.

_____. Towards a dialogue proposal: the role of performance measurement process. In: Conference on Performance Measurement and Management Control, 3rd, 2005, Nice (France). **3rd Conference on Performance Measurement and Management Control**. EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), 2005a, 1CDRom.

_____. Modelo para obtenção das medidas de performance sob a orientação dos *stakeholders*. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, VIII, 2005, São Paulo (Brasil). **Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2005b, 1CdRom.

SILVERMAN, David. **Doing qualitative research: a practical handbook**. London: Sage, 2004.

_____. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction**. 2nd Edition. London: Sage, 2003.

SINK, D. Scott; Tuttle, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitmark Ed., 1993.

SIRGY, M. Joseph. Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. **Journal of Business Ethics**; Volume 35, Issue 3, Part 1, p. 143-162, Feb. 2002.

SORENSEN, Olav Jull. Business reality as social constructions. Denmark: Aalborg University, 2002. Draft paper.

STANWICK, Peter. A .; STANWICK, Sarah D. The determinants of corporate social performance: an empirical examination. **American Business Review**, p. 86-93, January 1998.

STARIK, M. Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. **Journal of Business Ethics**, n.14, p.207-217, 1995.

STONE, Brett A . A special-purpose taxonomy of corporate social performance concepts. **Accounting and the Public Interest**. Volume 1, p.42-72, 2001.

STEAD, W. E.; STEAD, J. G.; GRAY, E. R.. Toward an operational model of corporate social performance. **SAM Advanced Management Journal**. p. 19-23, Summer 1990.

STONEY, C.; WINSTANLEY, D. Stakeholding confusion or utopia? mapping the conceptual terrain. **Journal of Management Studies**, v.28, n. 5, July 2001.

STRAUSS, Anselm L. **Espelhos e máscaras**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

SVENDSEN, Ann. **The stakeholder strategy**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

SVENDSEN, Ann et al. **Measuring the business value of stakeholder relationships (Part 1)**. Toronto:Cica, 2001. Disponível em <http://www.cica.ca/index.cfm/ci_id/17552/la_id/1.htm> Acesso em: 23 de mar. 2003.

SWANSON, Diane L. Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance. **The Academy of Management Review**; Mississippi State, Volume 24, Issue 3, p. 506-521, Jul. 1999.

The MIT 21st Century Manifesto Working. What do we really want? A manifesto for the organizations of the 21st century. **Sloan School of Management, Massachusetts Institute of technology**, 08p, November 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Bases teórico-metodológicas em pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Porto Alegre: Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis, v. 4, nov. 2001.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

VAN DER MERWE, Rian; PITT, Leyland. Are excellent companies ethical? Evidence from an industrial setting. **Corporate Reputation Review**, v.5, n. 4, p. 343-355, 2003.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

WADDOCK, Sandra; SMITH, Neil. Relationships: the real challenge of corporate global citizenship. **Business and Society Review**, v. 195, n. 1, p. 47-62, 2000.

WALKER, Steven; MARR, Jeffrey W. **Stakeholder power**. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**. Vol. 10, p. 765-766, 1985.

WARHURST, Alyson. **Corporate citizenship and corporate social investment**. Greenleaf Publishing Ltd., 2001. Disponível em <<http://www.wbs.warwick.ac.uk/ccu/>>. Acesso em 23 de março de 2003.

WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 539-555, 1999.

WEISS, Joseph W. **Business ethics: a stakeholder and issues management approach**. Canada: Thomson South-Western, 2003. 3rd Ed.

WHEELER, David; SILLANPÄÄ, Maria. **The stakeholder corporation**. London: Pitman Publishing, 1997.

WIJNBERG, N. M. Normative stakeholder theory and aristotle: the link between ethics and politics. **Journal of Business Ethics**, v.25, Issue 4, Part 2, p. 329-342, Jun 2000.

WILSON, Ian. **The new rules of corporate conduct**. Westport, Connecticut: Quorum, 2000.

WILSON, John. **Pensar com conceitos**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WOOD, D. J.; JONES, R. E. Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v.16, n. 4, p. 691-718, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre:

Bookman, 2005.

ZADEK, Simon. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, n. 17, p.1421-1441, 1998.

_____. **The civil corporation: the new economy of corporate citizenship**. London: Earthscan, 2004.

Apêndices

Apêndice A – Mapa de *Stakeholders*

MAPA DE STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS SOCIAIS PRIMARIOS			STAKEHOLDERS SOCIAIS SECUNDARIOS		
PROPRIETÁRIOS	GOVERNANÇA	SOCIEDADE	COMUNIDADE	CORTES	ASSOCIAÇÕES
A1 Governo Estadual A2 Fundação Celos A3 Ministério de Minas e Energia A4 Eletrobras A5 PREVI	E1 Conselho de Administração E2 Conselho de Consumidores E3 Conselho Fiscal E4 Intercel E5 Diretoria Executiva E6 Presidente da Empresa E7 Representante Empreg. CA	I1 Ministério Público - CPC I2 Prefeituras I3 Secretarias Regionais GOVERNO J1 Governo Estadual J2 Ministério de Minas e Energia J3 Eletrobras	N1 Comunidades Locais	Q1 Ministério Público Q2 Tribunal de Contas Q3 Justiça do Trabalho	U1 APC
AGENTES DE MERCADO	EMPREGADOS	CONSUMIDORES	DEFESA DO CONSUMIDOR	COMUNIDADE FINANCEIRA	PREVIDÊNCIA SOCIAL
B1 Aneel B2 BOVESPA B3 CVM	F1 Sindicato dos Eletricitários	K1 Conselho de Consumidores K2 Consumidores Livres	O1 PROCON	R1 Bancos Comerciais	V1 INSS
			ENSINO/PESQUISA	ENTIDADES DO SETOR	MÍDIA
			P1 Universidades Públicas P2 Outras Entidades de Ensino	S1 ABRADEE	W1 ACAERT W2 JORNAIS/REVISTAS W3 RÁDIOS/TV
FORNECEDORES	PARCEIROS DE NEGÓCIOS	SINDICATOS/ASSOCIAÇÕES		LEGISLATIVO	FISCO
C1 Fornecedores de Materiais C2 Prestadores de Serviços C3 Empreiteiras	G1 Empresas Consorciadas COMPETIDORES H1 Produtores Independentes H2 Empresas Distribuidoras	L1 Intercel L2 FIESC		T1 Assémbélia Legislativa T2 Câmara Federal	Z1 Receita Federal Z2 Fazenda Estadual
AGÊNCIA DE FOMENTO					
D1 BNDES/BRDE/BADESC					
M1 FATMA M2 IBAMA			CELESC		X1 ONG X2 Partidos Políticos
STAKEHOLDERS NÃO-SOCIAIS PRIMÁRIOS			STAKEHOLDERS NÃO-SOCIAIS SECUNDÁRIOS		

APÊNDICE B – Formulário de Pesquisa

TÍTULO DO ESTUDO: Gestão da Performance Social Orientada pelos *Stakeholders*

PESQUISADOR: Sérgio Luiz da Silva, MSc.

ORIENTADOR: Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

GUIA PARA ENTREVISTA

1. Agradecimentos ao entrevistado

2. Comentários sobre a pesquisa

- **Instituição de Pesquisa:** UFSC
- **Sujeitos da Pesquisa:** conjunto de *stakeholders* da Celesc.
- **Relevância da Pesquisa:** criação de modelo de avaliação da performance social das organizações, com benefícios para os sujeitos da pesquisa; igual consideração dos interesses envolvidos.

3. Explicação sobre o uso das informações

- Os procedimentos adotados na pesquisa asseguram confidencialidade e privacidade; proteção da imagem, não estigmatização; utilização das informações em benefício de pessoas ou entidades; respeito aos valores culturais, morais, religiosos e éticos dos sujeitos da pesquisa.
- Assegurar a inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa ou patrocinador do Projeto.
- Estabelecer garantia de esclarecimentos, antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia utilizada.
- Liberdade de o sujeito recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa.
- Os resultados da pesquisa serão tornados públicos, mediante apresentação de artigos, apresentações em conferências, tese de doutorado.

Questões

1. Por que a entidade em que você atua se relaciona com a Celesc?
2. Como ocorre o processo de relacionamento entre a entidade em que você atua e a Celesc (informal, contratual, legal, gerencial, parceria, cooperação, outro tipo)?
3. O que a entidade em que você atua espera obter do relacionamento com a Celesc?
4. Como são promovidas as interações entre a Celesc e entidade em que você atua (formas de comunicação, informação, compromissos; meios/freqüência utilizados)?
5. No seu entendimento, a entidade em que você atua influencia as ações e operações da Celesc?
6. Como são avaliados os resultados/impactos das ações e operações da Celesc em relação aos interesses e expectativas da entidade em que você atua?
7. Como é possível saber se os resultados das ações e operações da Celesc satisfazem os interesses e expectativas da entidade em que você atua?

Apêndice C – Lista de *Stakeholders* Entrevistados

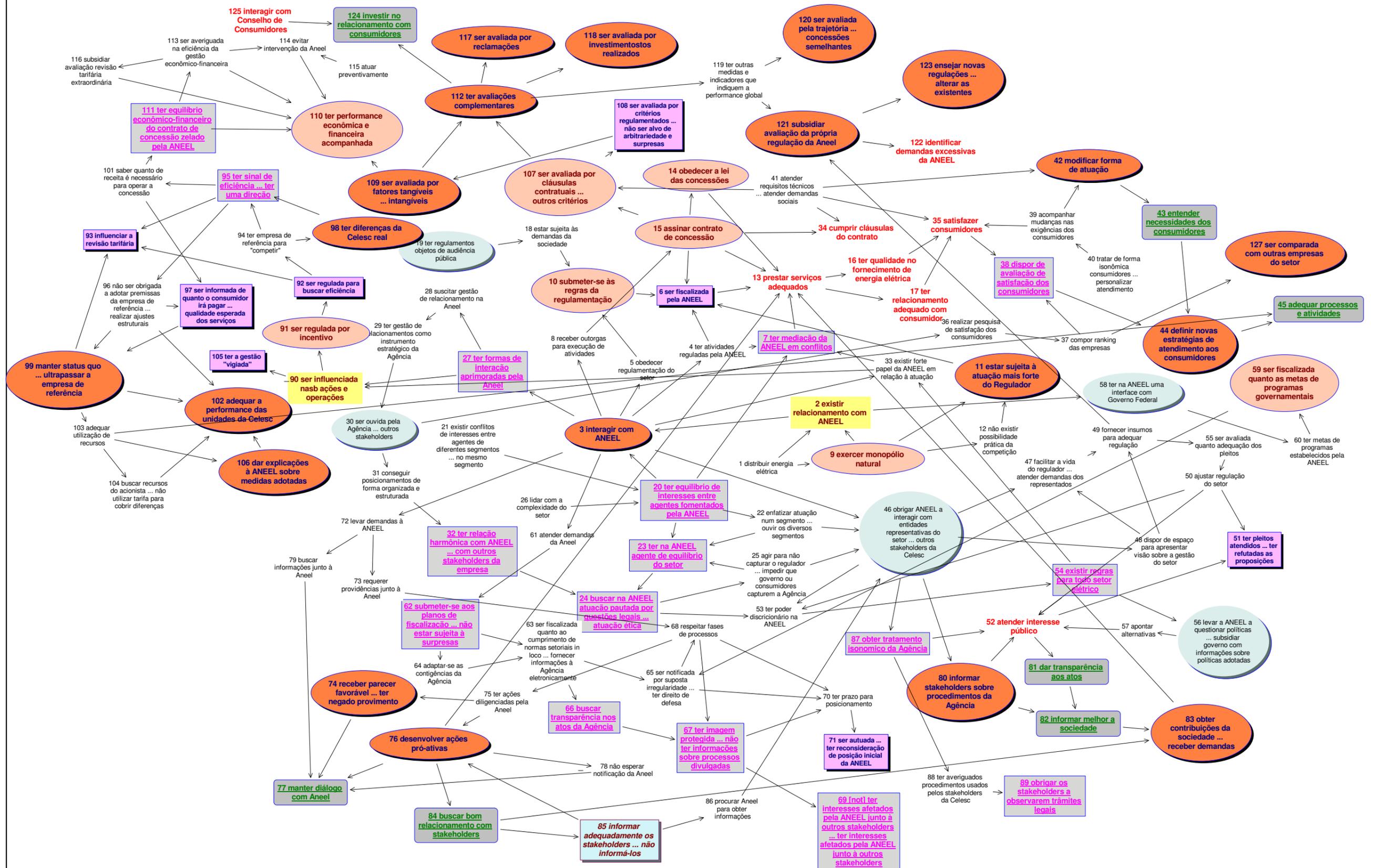
LISTA DE ENTREVISTADOS

- **A4 - CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S. A (Eletrobras)**
- **B1 - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL)**
- **B2 - BOLSA DE VALORES (BOVESPA)**
- **C2 - CENTRAIS ELÉTRICAS DO SUL DO BRASIL (Eletrosul)**
- **E1 - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)**
- **E6 - PRESIDÊNCIA DA EMPRESA (PR)**
- **F1- SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE FLORIANÓPOLIS (SINDICATO)**
- **G1- PARCEIROS DE NEGÓCIOS (PNG) - ENERCAM**
- **I1- MINISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL (MPE) – Áreas: Consumidores e Moralidade Pública**
- **M1 - FUNDAÇÃO DO MEIO AMBIENTE DE SANTA CATARINA (FATMA)**
- **P1 - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)**
- **Q2 - TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO (TCE)**
- **T1 - ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA (ALESC)**
- **T2 - COMISSÃO DE MINAS E ENERGIA DA CÂMARA FEDERAL (CME)**

Apêndice D – Exemplo de Mapa Cognitivo – Entrevista

Apêndice D

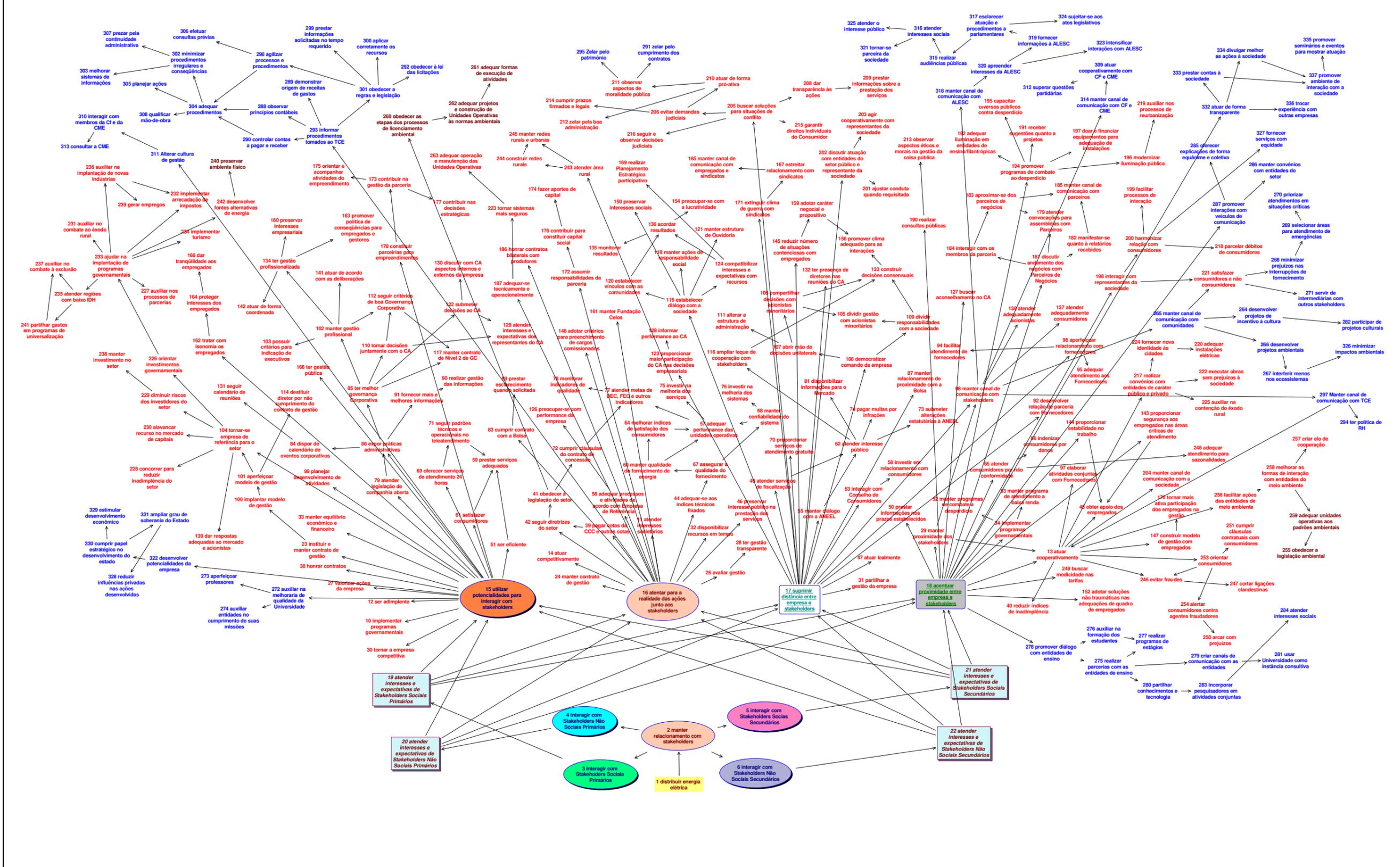
Mapa ANEEL



Apêndice E – Mapa de Interesses e Expectativas dos *Stakeholders*

Apêndice E

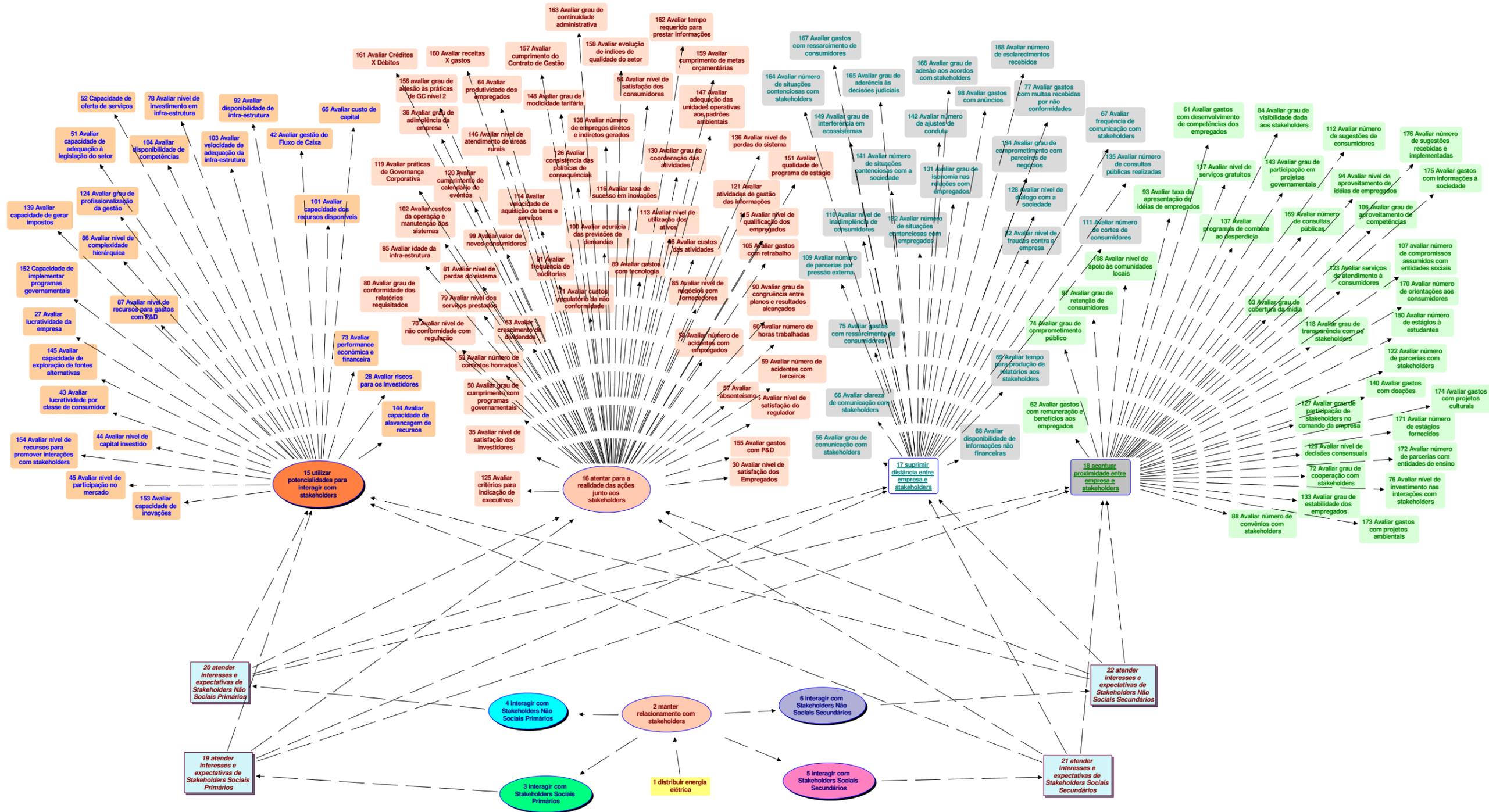
Eei dos Stakeholders



Apêndice F – Mapa Geral de Performance

Apêndice F

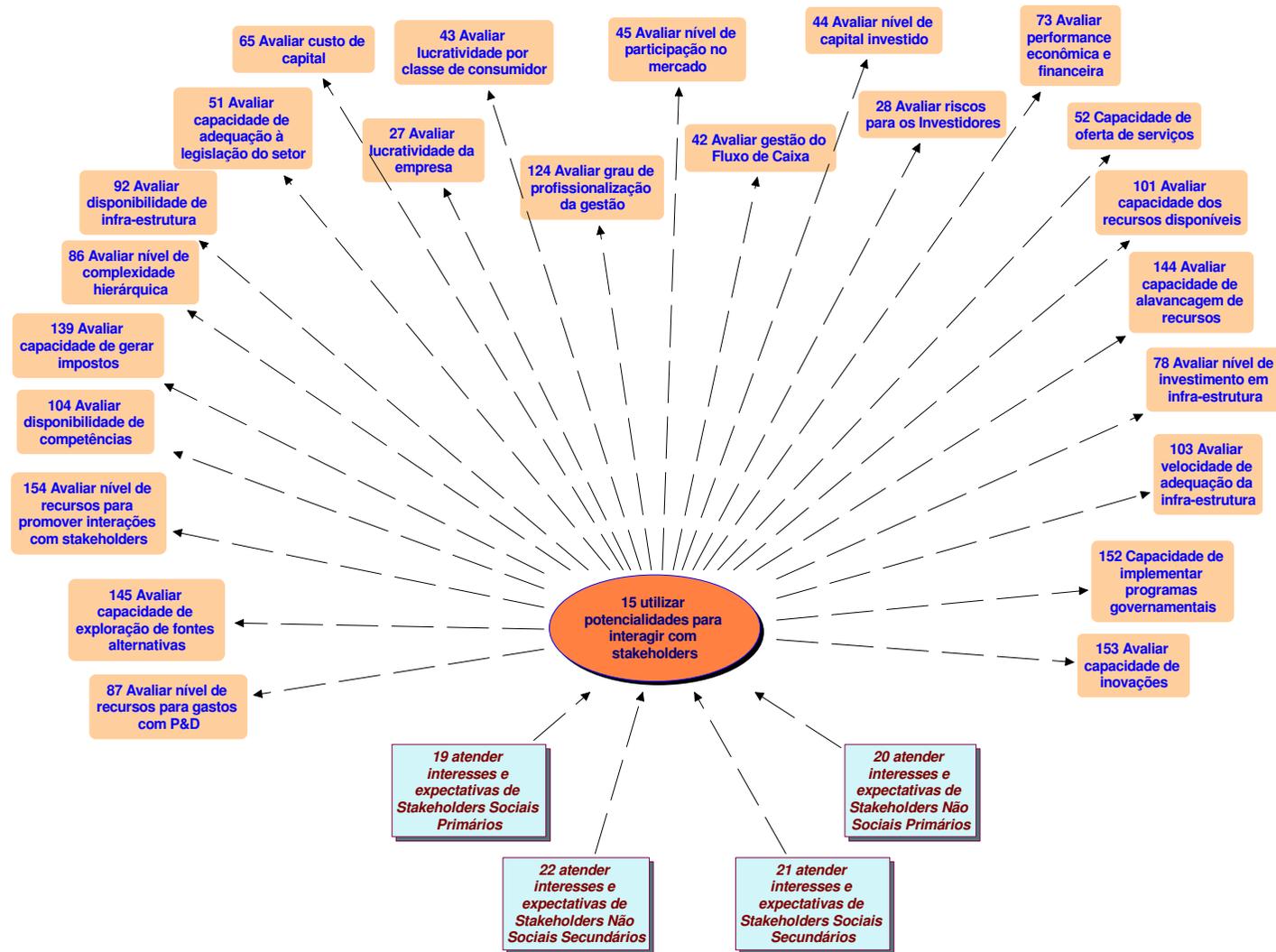
Performance Social



Apêndice G – Medidas de Performance – Potencialidade

Apêndice G

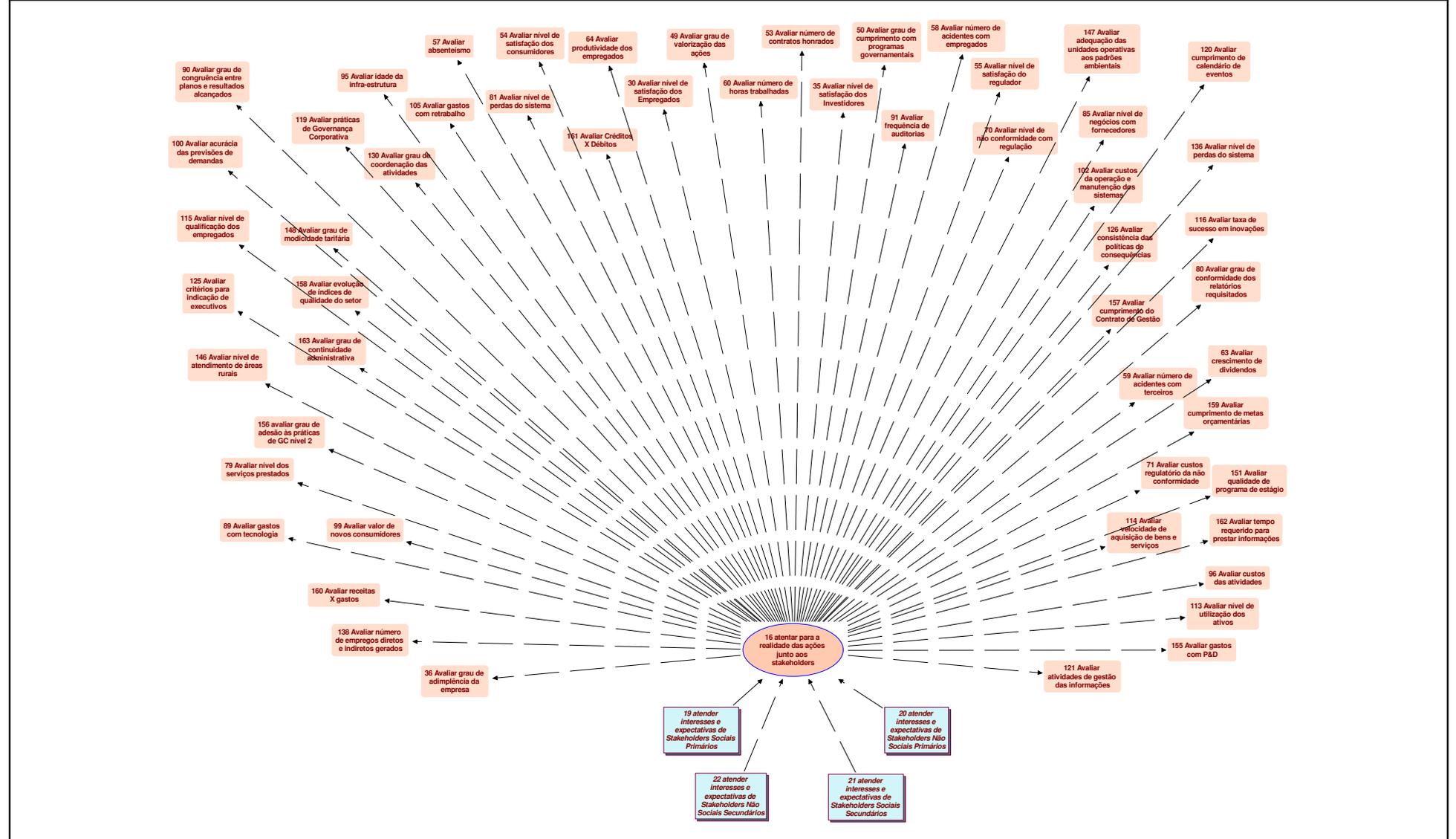
Potencialidade



Apêndice H - Medidas de Performance – Realidade

Apêndice H

Realidade

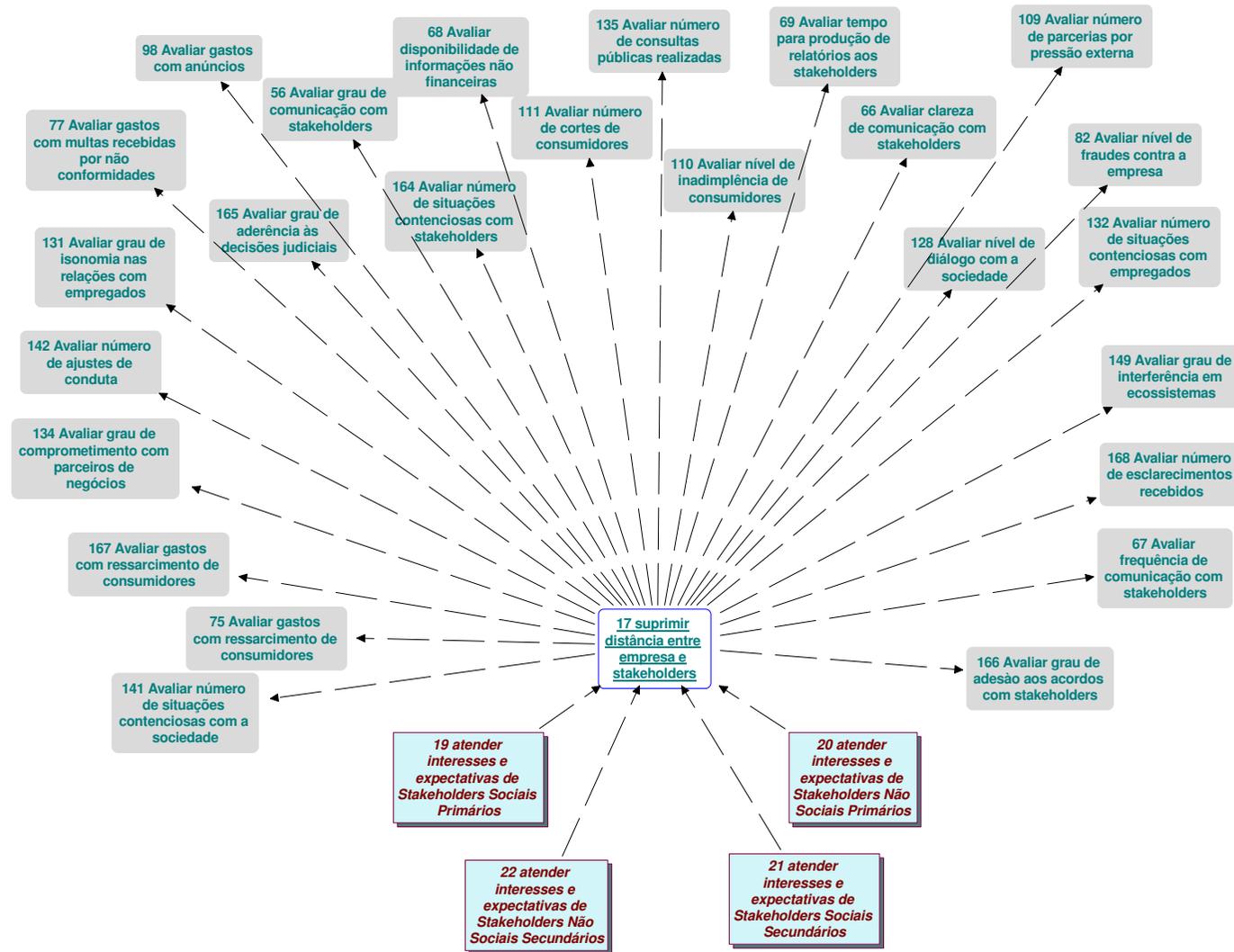


Apêndice I – Medidas de Performance – Proximidade

Apêndice J – Medidas de Performance – Distância

Apêndice J

Distância



Apêndice L – Matriz de Interações e Direcionadores de Performance (Partes 1; 2; 3; 4; 5; 6 e 7)

Matriz de Interações entre Stakeholders e Direcionadores de Performance - 6ª. Parte

CELESC																				
Stakeholders	Governo Estadual	Fundação Celos	Eletrobras	ANEEL	BOVESPA	Empresa de Transmissão	Conselho de Administração	Presidência	Sindicato dos Eletricistas	Parceiro de Negócios	Ministério Público	Conselho de Consumidores	Fundação do Meio Ambiente	Comunidades Locais	Universidades	Tribunal de Contas	Assembléia Legislativa	Comissão de Minas e Energia	ONG	
	A1	A2	A4	B1	B2	C2	E1	E5	F1	G1	I1	K1	M1	N1	P1	Q2	T1	T2	X1	
Fundação do Meio Ambiente											Descarte de materiais			Descarte de materiais					Descarte de materiais	
											Crítérios para estabelecimento de novas instalações	Crítérios para estabelecimento de novas instalações		Crítérios para estabelecimento de novas instalações	Crítérios para estabelecimento de novas instalações		Crítérios para estabelecimento de novas instalações		Crítérios para estabelecimento de novas instalações	
									Número de parcerias com stakeholders	Número de parcerias com stakeholders	Número de parcerias com stakeholders			Número de parcerias com stakeholders	Número de parcerias com stakeholders		Número de parcerias com stakeholders		Número de parcerias com stakeholders	
	Capacidade de exploração de fontes alternativas				Capacidade de exploração de fontes alternativas			Capacidade de exploração de fontes alternativas		Capacidade de exploração de fontes alternativas										
												Adequação das UO aos padrões ambientais	Interferência nos ecossistemas		Adequação das UO aos padrões ambientais	Interferência nos ecossistemas		Adequação das UO aos padrões ambientais	Interferência nos ecossistemas	Adequação das UO aos padrões ambientais
																				Gastos com projetos ambientais
Comunidades Locais					Ações filantrópicas				Ações filantrópicas								Ações filantrópicas	Ações filantrópicas	Ações filantrópicas	
																		Compromissos assumidos com entidades sociais	Compromissos assumidos com entidades sociais	
																		Apoio às comunidades locais	Apoio às comunidades locais	
																			Parcerias por pressão externa	
													Cortes de consumidores							
					Nível de serviços gratuitos								Nível de serviços gratuitos			Nível de serviços gratuitos				
										Nível de diálogo com sociedade			Nível de diálogo com sociedade					Nível de diálogo com sociedade	Nível de diálogo com sociedade	Nível de diálogo com sociedade
	Capacidade de gerar impostos																			Empregos diretos e indiretos
					Situações contenciosas com sociedade	Situações contenciosas com sociedade							Situações contenciosas com sociedade				Situações contenciosas com sociedade	Situações contenciosas com sociedade	Situações contenciosas com sociedade	Situações contenciosas com sociedade
														Nível de atendimento de áreas rurais				Nível de atendimento de áreas rurais	Nível de atendimento de áreas rurais	Nível de atendimento de áreas rurais
															Estágios à estudantes					
											Esclarecimentos prestados	Esclarecimentos prestados				Esclarecimentos prestados	Esclarecimentos prestados		Esclarecimentos prestados	
																Parcerias com unidades de ensino			Gastos com projetos culturais	
																			Gastos com informações à sociedade	
																			Sugestões recebidas e implantadas	
																			Sugestões recebidas e implantadas	
Universidades						Visibilidade dada ao stakeholder				Visibilidade dada ao stakeholder										
																				Grau de complexidade hierárquica
					Gastos com P&D															Gastos com projetos culturais
					Gastos com tecnologia															Gastos com informações à sociedade
				Sucesso em inovações					Sucesso em inovações										Sugestões recebidas e implantadas	
									Parcerias com stakeholders	Parcerias com stakeholders	Parcerias com stakeholders		Parcerias com stakeholders	Parcerias com stakeholders					Parcerias com stakeholders	
				Capacidade de inovações	Capacidade de inovações				Capacidade de inovações				Capacidade de inovações						Parcerias com entidades de ensino e pesquisa	

CELESC																				
Stakeholders	Governo Estadual A1	Fundação Celos A2	Eletrobras A4	ANEEL B1	BOVESPA B2	Empresa de Transmissão C2	Conselho de Administração E1	Presidência E5	Sindicato dos Eletricitários F1	Parceiro de Negócios G1	Ministério Público I1	Conselho de Consumidores K1	Fundação do Meio Ambiente M1	Comunidades Locais N1	Universidades P1	Tribunal de Contas Q2	Assembléia Legislativa T1	Comissão de Minas e Energia T2	ONG X1	
Tribunal de Contas								Desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de competências											
				Tempo para produção de relatórios aos stakeholders	Tempo para produção de relatórios aos stakeholders		Tempo para produção de relatórios aos stakeholders		Qualificação dos Empregados			Tempo para produção de relatórios aos stakeholders		Qualificação dos Empregados				Tempo para produção de relatórios aos stakeholders		
				Gastos com doações			Gastos com doações		Ajustes de conduta		Gastos com doações	Gastos com doações		Qualificação dos Empregados				Gastos com doações		
								Receitas X Gastos Créditos X Débitos	Receitas X Gastos Créditos X Débitos				Ajustes de conduta	Ajustes de conduta				Ajustes de conduta		
								Tempo requerido para prestar informações	Tempo requerido para prestar informações		Tempo requerido para prestar informações								Tempo requerido para prestar informações	
						Continuidade administrativa				Continuidade administrativa		Esclarecimentos recebidos	Esclarecimentos recebidos		Esclarecimentos recebidos				Continuidade administrativa	Esclarecimentos recebidos
																				Esclarecimentos recebidos
					Clareza e frequência de comunicação com stakeholders	Clareza e frequência de comunicação com stakeholders		Clareza e frequência de comunicação com stakeholders					Clareza e frequência de comunicação com stakeholders							Clareza e frequência de comunicação com stakeholders
Assembléia Legislativa				Frequencia de auditorias	Frequencia de auditorias		Frequencia de auditorias	Frequencia de auditorias	Frequencia de auditorias		Frequencia de auditorias	Frequencia de auditorias					Frequencia de auditorias			
	Disponibilidade de infra-estrutura			Disponibilidade de infra-estrutura	Disponibilidade de infra-estrutura		Disponibilidade de infra-estrutura	Disponibilidade de infra-estrutura	Disponibilidade de infra-estrutura		Disponibilidade de infra-estrutura	Disponibilidade de infra-estrutura					Disponibilidade de infra-estrutura			
															Compromissos assumidos com entidades sociais				Compromissos assumidos com entidades sociais	
															Apoio às comunidades locais				Apoio às comunidades locais	
															Nível de diálogo com a sociedade				Nível de diálogo com a sociedade	
															Ajustes de conduta				Ajustes de conduta	
					Participação em projetos governamentais														Participação em projetos governamentais	
													Nível de atendimento em áreas rurais						Nível de atendimento em áreas rurais	
												Adequação das UO aos padrões ambientais		Adequação das UO aos padrões ambientais	Adequação das UO aos padrões ambientais					Interferência nos ecossistemas
												Interferência nos ecossistemas		Interferência nos ecossistemas	Interferência nos ecossistemas					Interferência nos ecossistemas
												Número de esclarecimentos recebidos	Número de esclarecimentos recebidos		Número de esclarecimentos recebidos				Número de esclarecimentos recebidos	
				Número de consultas públicas	Número de consultas públicas						Número de consultas públicas	Número de consultas públicas						Número de consultas públicas		
														Gastos com informações à sociedade				Gastos com informações à sociedade		
														Sugestões recebidas e implantadas				Sugestões recebidas e implantadas		