

issn 1678-7145  
eissn 2318-4558

# confluências

revista interdisciplinar de sociologia e direito

16/01  
junho de 2014



Programa de  
Pós-Graduação em  
Sociologia e Direito



# Dossiê:

A Responsabilidade Social e a Governança Ibero-Americana

# CONFLUÊNCIAS

revista interdisciplinar de sociologia e direito

www.confluencias.uff.br

**Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito**

**Universidade Federal Fluminense**

**ISSN 1678-7145 || EISSN 2318-4558**

Av. Prof. Marcos Waldemar de Freitas Reis s/n -

Campus do Gragoatá - Bloco O Sala 309 - São

Domingos - Niterói - RJ - CEP: 24.210-340

**Telefone:** (\*\*21) 2629-2869

**E-mail:** sociologia\_direito@yahoo.com.br

## EXPEDIENTE

**Editor 2014:** Pedro Heitor Barros Geraldo

**E-mail:** pedrogeraldo@id.uff.br

**Editor Associado:** Rodolfo Noronha

**Editor Junior:** Marco Aurelio Alves Epifani Filho

**Diagramação:** Pedro Henrique S. de Assis

## CONSELHO EDITORIAL

Adalberto Cardoso (IESP-UERJ)

Baudouin Dupret (CNRS, França)

Delton Meirelles (UFF)

Edmundo Daniel dos Santos (Université d'Ottawa, Canadá)

Eliane Junqueira (PUC-RJ)

Henri Acserald (UFRJ)

Juliana Neuenschwander Magalhães (UFRJ, Brasil)

Luís Antônio Cardoso (UFF)

Marcelo da Costa Pinto Neves (UnB)

Marcelo Pereira de Mello (UFF)

Mónica María Bustamante Rúa (Universidad de Medellín, Colômbia)

Napoleão Miranda (UFF)

Raul Francsico Magalhães (UfJF)

# Sumário

**Dados dos Autores.....6**

## — Apresentação —

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EM CONTEXTO IBERO-AMERICANO.....9**  
Maria Alice, Maria João, Fernando Miguel e Fátima Jorge

## — Introdução —

**RESPIRE FUNDO E METANÓIA NO CAPITALISMO!.....18**  
Maria Alice Nunes Costa

## — Artigos —

**NOT BYSTANDERS ANY LONGER.....27**  
Nora Machado des Johansson e Tom R Burns

**“CO-MANAGEMENT” REVISITED.....41**  
Manuel Pacheco Coelho

**LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....57**  
Juan José Gilli

**MAPPING CSR IN BRAZIL.....67**  
Jose Antonio Sanchez-Rodriguez

**ETHICS AND CSR: THE STRATEGY DEBATE.....84**  
Patrizia Gazzola e Gianluca Colombo

**PROPUESTA DE UN ESQUEMA TEÓRICO PARA LA IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA.....99**  
Dolores Gallardo-Vázquez e Francisca Castilla-Polo

# Sumário

## — Artigos —

---

**RESPONSABILIDADE E GESTÃO DO RISCO DE INCÊNDIO NAS PROXIMIDADES DAS HABITAÇÕES E NA ORLA FLORESTAL.....112**

João Lutas Craveiro, Marlucci Menezes e Helena Cruz

## — Resenha —

---

**RESENHA DO LIVRO ENSAIOS DE ANTROPOLOGIA E DE DIREITO.....122**

Marcus José da Silva Cardinelli

# Dados dos Autores

## — Editores Convidados —

---

### **Maria Alice Nunes Costa**

É Cientista Política e Socióloga. Pós-Doutorada em Sociologia pelo Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC, Portugal); Doutora em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (IPPUR/UFRJ); Mestre em Ciência Política (UFF). É Professora da Universidade Federal Fluminense nos Programas de Pós-Graduação em Sociologia e Direito e no Programa Sistemas de Gestão e Sustentabilidade. É Pesquisadora Associada do IETS (Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro) e do CES (Centro de Estudos Sociais, Portugal).

### **Maria João Santos**

Doutora em Sociologia Econômica e das Organizações, sendo atualmente Professora no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG-UTL) e pesquisadora do Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIOUS). Coordenou vários projetos de investigação no âmbito do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social das organizações e dispõe de várias publicações neste domínio científico.

### **Fernando Miguel Seabra**

Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora, Portugal; Mestre em Ciências Empresariais (ISCTE). Professor do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

### **Fátima Jorge**

Doutora em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora; Mestre em Sistemas Sociais e Organizacionais da Atividade Econômica, com especialização em Sociologia da Empresa (ISEG-UTL). Professora do Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora; e, pesquisadora no NICPRI-Universidade de Évora.

# Dados dos Autores

## — Autores da Edição —

---

### **Dolores Gallardo-Vázquez**

Professora Titular do Departamento de Economia Financeira e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Extremadura, Espanha.

### **Francisca Castilla-Polo**

Professora e Pesquisadora da Faculdade de Ciências Sociais e Jurídicas da Universidade de Jaén, Espanha.

### **Gianluca Colombo**

Professor do Instituto de Gestão (IMA), da Universidade de Lugano, Suíça.

### **Helena Cruz**

Doutora em Engenharia Civil, Investigadora do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC, Portugal).

### **João Lutas Craveiro**

Doutor em Sociologia, Investigador do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC).

### **Jose Antonio Sanchez-Rodriguez**

Professor da Faculdade Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade Nacional de Educação a Distância (UNED, Espanha) e Pesquisador do Laboratório de Responsabilidade Social (LARES) da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

### **Juan José Gilli**

Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Buenos Aires, onde desempenha suas atividades como Professor, Pesquisador e Diretor do Programa de Doutorado.

# Dados dos Autores

## — Autores da Edição

---

### **Manuel Pacheco Coelho**

Doutor em Economia e Professor do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG-UTL) e Pesquisador do Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIOUS).

### **Marluci Menezes**

Doutora em Antropologia, Investigadora do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC, Portugal).

### **Nora Machado des Johansson**

Pesquisadora Associada no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE, Portugal).

### **Patrizia Gazzola**

Professora da Faculdade de Economia da Universidade de Insubria, Varese, Itália.

### **Tom R Burns**

Professor Emérito do Departamento de Sociologia da Universidade de Uppsala, Suécia.

### **Marcos José da Silva Cardinelli**

Mestrando em Antropologia - Universidade Federal Fluminense (UFF). Pesquisador do Instituto de Estudos Comparados em Administração Institucional de Conflitos (INCT-InEAC).



# A Responsabilidade Social em Contexto Ibero-Americano: novas perspectivas da governança organizacional

## Maria Alice Nunes Costa

Pós-Doutorada em Sociologia pelo Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC, Portugal).

## Maria João Santos

Doutora em Sociologia Económica e das Organizações.

## Fernando Miguel Seabra

Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora, Portugal.

## Fátima Jorge

Doutora em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora, Portugal.

Este Dossiê “A Responsabilidade Social Ibero-Americana”, apresentado pela Revista Confluências, é fruto da trajetória de uma rede de investigação científica sobre o tema da Responsabilidade Social, iniciada em 2004, por dois centros de investigação de referência em Portugal: o CES (Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra) e o SOCIUS (Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa).

Deste intercâmbio e da intensa colaboração de outros pesquisadores, foi possível a criação da Rede Ibero-Americana de Responsabilidade Social com a realização de dois Congressos Internacionais. O primeiro Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social realizado em 2010, em Lisboa, teve como fruto a publicação em Portugal do livro “Responsabilidade Social – uma visão ibero-americana”, pela Editora Almedina, 2011 (Série Trabalho e Sociedade).

No desafio do alargamento desta rede científica, realizamos o CRIARS 2012, como a segunda edição do Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social, também realizado em Lisboa. Como resultado deste último evento, selecionamos para este Dossiê, alguns artigos de uma matriz cultural e científica no campo da responsabilidade social que tanto nos aproxima, quando

embora um oceano nos distancie. Esse intercâmbio nos permite entender as ideias e as práticas de uns como replicáveis perante as circunstâncias de outros, sendo similares e oriundas das regiões e das epistemologias do Sul, em particular, do espaço ibero-americano.

Nesta trajetória, percebemos que, apesar do crescente reconhecimento de que a gestão empresarial por meio da concepção da responsabilidade social das organizações (RSO) tenha adquirido uma grande visibilidade a nível internacional, os seus resultados na região Sul (periferia e semiperiferia) estão muito aquém da expectativa. Continuamos a observar em inúmeras organizações, aqui e acolá, condutas e práticas insustentáveis ao bem estar, à justiça social e à dignidade humana.

Continuam insuficientes as tentativas acordadas internacionalmente em se alcançar as Metas do Milênio e da mitigação das externalidades negativas socioambientais geradas pelos agentes econômicos. Mantem-se a elevada taxa de desemprego, nomeadamente estrutural, bem como os níveis de pobreza e de desigualdade social, com custos enormes para o bem-estar dos cidadãos e para o funcionamento das sociedades. Situações que associadas a crescentes iniquidades na distribuição de rendimento, persistência de práticas de corrupção e valorização de lógicas de financeirização e crescimento de curto prazo, colocam em causa, no limite, a própria estabilidade das empresas.

Desta forma, urge contribuirmos para uma profunda reflexão sobre como a responsabilidade social corporativa vem sendo desenvolvida, pois os seus efeitos não têm sido globalmente sentidos e os seus impactos tem se apresentado bastante limitados. Há um relativo consenso de que houve avanços na difusão e na implementação da ideia e da importância da sustentabilidade e da responsabilidade social das empresas; contudo, ainda existem inúmeras lacunas por superar. A este propósito importa deixar alguns apontamentos sobre a evolução registrada e sobre os hiatos existentes. Dentre os avanços registrados, podemos salientiar alguns aspectos: A Responsabilidade Social tem-se afirmado como um princípio de gestão sistêmico, o qual pressupõe a criação de valor numa tripla dimensão: econômica, social e ambiental. Fomenta a introdução de um novo modelo gestor que se pretende mais equilibrado e holístico e que incorpora diversas dimensões, as quais se conjugam em torno do princípio do triple bottom line proposto por John Elkington.

Apesar de se afirmar como uma estratégia de gestão, a responsabilidade social das organizações (RSO) tem vindo a ser crescentemente associada às temáticas da ética. Apesar das múltiplas concepções existentes sobre o que deve ser uma RSO, existe algum consenso quanto ao seu contributo ativo para a obtenção de maiores níveis de desenvolvimento

sustentável no longo prazo. Esta dimensão ética da RSO, associada ao cumprimento do desenvolvimento sustentável tem ganhado força enquanto princípio mobilizador da ação, em detrimento de uma lógica estritamente assente no business case.

Enquanto metodologia de intervenção e prática gestonária, a RSO tem também evoluído significativamente. Assume-se cada vez mais como prática de gestão que deve estar incorporada em estratégias organizacionais, com programas e linhas de ação claramente estabelecidas e objetivos concretos, constantemente medidos e avaliados. O surgimento de normativos como a ISO 26000, as diretrizes de relatórios do GRI, a disseminação de boas práticas, o surgimento de softwares específicos de apoio à gestão da RSO, a aplicação de ferramentas de planeamento, evidenciam já uma relativa maturidade e consolidação de instrumentos que permitem integrar, de forma consistente, a responsabilidade social no contexto organizacional.

Tem também havido um direcionamento para processos de inovação mais sustentável. A RSO assume-se como elemento importante na reestruturação de processos e no estímulo à inovação sustentável. A disseminação da RSO não está dissociada da constatação sobre o impacto positivo na criação de valor financeiro e no reforço de uma estratégia de negócio de longo prazo. Contributos positivos em áreas como reputação,

notoriedade, minimização de risco, envolvimento de colaboradores, relacionamento com stakeholders, redução de custos, ecoeficiência, têm potencializado a ampla difusão da Responsabilidade Social, sobretudo em contexto empresarial e ambiental. Os seus impactos têm-se tornado crescentemente visíveis no estímulo ao desenvolvimento de novos produtos, na reconversão de processos, gestão do negócio no logo prazo e na inovação sustentável. Razão pela qual a RSO, numa fase de maior maturidade, tem vindo a surgir integrada no core da estratégia empresarial e associada a novas formas de inovação sustentável.

Significativa também tem sido a evolução quanto à conscientização da necessária corresponsabilização das organizações pelos impactos diretos gerados no ecossistema. Ganha relevo as ações direcionadas para a minimização dos impactos (por exemplo: cálculo da pegada de água, política de gestão dos resíduos sólidos, proteção de espécies e comunidades ameaçadas de extinção) e a tomada em consideração que os interesses dos stakeholders devem ser considerados nas estratégias de gestão. A ênfase exclusiva na criação de valor para os shareholders passa a ser mediada pela integração dos interesses dos stakeholders.

Sendo certo que, se registram avanço na implementação da RSO, não deixa de ser relevante refletir também sobre os problemas que persistem e limitam

os seus impactos a nível global, em particular, nos países mais vulneráveis economicamente do espaço ibero-americano, dentre os quais destacamos:

A RSO continua a surgir associada a um ato voluntário, facultativo, dependente da absoluta discricionariedade dos agentes económicos e não como um imperativo de atuação ética, moral ou regulatória. O apelo ao voluntarismo, apesar de hoje ser menos comum, torna ainda o seu compromisso facultativo e minimiza a sua atuação enquanto imperativo ético, ficando, portanto, aquém de uma obrigatoriedade moral que se impõe legalmente pela força da sociedade civil como visto nos países mais desenvolvidos.

Esta situação tem tido também outra consequência. Limita uma reflexão séria sobre as funções sociais das empresas e das organizações na contemporaneidade. Estamos perante a ausência de uma discussão profunda sobre quais os deveres e obrigações intrínsecas das empresas, enquanto atores sociais que intervêm sobremaneira objetiva e subjetivamente nos indivíduos e nas comunidades. Nesse sentido, acreditamos ser necessária a realização de uma reflexão abrangente e centrada na discussão da justiça socioambiental e redistributiva, na valorização dos recursos naturais e no equilíbrio dos ecossistemas; e, nas questões éticas, como o humanismo e os direitos humanos. Nesse prenúncio do século XXI, urge

um debate que ultrapasse o mero contributo para a criação de riqueza e que incorpore também, a maximização dos benefícios para o desenvolvimento econômico e social de comunidades locais. Para tanto, é necessário coragem, ousadia e criatividade para imaginar uma utopia que nos oriente por ideais norteadores de ações inovadoras e de alto grau de intensidade e efetividade. Assim, desejamos que a RSO não fique restrita ou limitada ao voluntarismo e à minimização de problemas quotidianos de caráter pontual e sem perspectiva de alcance global.

O desenvolvimento da RSO foi muito potencializado pelo contributo que trouxe em termos da criação de valor econômico agregado, fator que ditou a sua rápida absorção no discurso gestor. Este fato embora tenha sido, por um lado, importante para a afirmação da RSO, por outro lado, limitou a visão holística da RSO centrada no triple bottom line. A maioria das práticas continua a predominar a lógica do business case e, não raramente, estamos em presença da dissimulação de uma lógica de atuação centrada exclusivamente na criação de valor financeiro, através da veiculação publicitária do discurso de responsabilidade social. Na maioria das vezes, procura-se, através da RSO, transmitir e sustentar uma determinada imagem e reputação junto da comunidade, que encobre formas de agir centradas exclusivamente na maximização de

valor econômico à custa de elevados custos sociais e ambientais. Neste âmbito, a RSO ainda surge frequentemente como um conjunto de práticas avulsas e pulverizadas, consistentemente relatadas em eloquentes relatórios, sem que haja um efetivo comprometimento dos líderes. A maioria das ações sociais empresariais pouco contém uma focalização no desenvolvimento de iniciativas inovadoras que possam contribuir, efetivamente, em reais mudanças estruturantes com impactos ancorados numa visão estratégica transformacional, que seja diferente da restrita e obsoleta visão econômica dos séculos anteriores.

Acrescentamos que esta visão de business case mantém o caráter tecnicista e funcional, numa lógica fortemente instrumental e ultrapassada, na gestão da RSO. Desta forma, a gestão acaba sendo reduzida a um conjunto de práticas dispersas mais direcionadas para reforçar a credibilidade e a reputação no mercado. Embora esta visão seja importante para as empresas, está destituída da reflexão da complexidade plural dos aspectos políticos, culturais, econômicos e sociais inerentes da ecologia dos saberes e das subjetividades, que se entrelaçam na relação e nos conflitos existentes da ação coletiva entre os stakeholders, na realidade contemporânea.

Não só as empresas privadas estão imbuídas de ambiguidades e ambivalências em torno da polissemia conceitual da responsabilidade social.

Apesar do fato das empresas públicas e organizações privadas de interesse público ou do chamado terceiro setor terem uma especificidade própria, assumindo-se que a sua atividade central já pressupõe uma ação socialmente responsável, elas não têm atentado quanto à necessidade de integrar a RSO na sua gestão de modo estruturado. Esta ausência tem tido no mínimo duas graves implicações: a) conduz a um subaproveitamento do impacto da Responsabilidade Social pela ausência da criação de sinergias entre as atividades criativo-sociais e as restantes atividades sociais, especialmente, às econômicas; e, b) impede uma gestão efetiva da sustentabilidade nestas organizações em todas as suas dimensões.

Outra forte limitação decorre da forma como olhamos para a responsabilidade social. Esta tende a ser considerada como um processo isolado, como um conjunto de iniciativas que cada empresa ou organização, isoladamente tende a concretizar as ações, de maneira pulverizada de outros projetos ou políticas sociais que são realizados ao seu entorno por outros setores, como as políticas públicas. Esta lógica individualizada limita a aprendizagem pedagógica de expansão da responsabilidade social e do potencial para a criação de networks criativas e susceptíveis para alavancar outras parcerias e novas configurações de atuação, assentes no partenariado de iniciativas inovadoras de RSO.

Por último, e provavelmente o mais primordial, é o fato de que é quase inexistente a percepção dada pelo mundo empresarial e organizacional à importância do que acontece num dado território, em suas amplas concepções. A visão limitada das empresas, indústrias e organizações quanto às externalidades negativas de suas intervenções em um dado território e, ao seu entorno, tem gerado altos custos tangíveis e intangíveis num jogo de soma zero. Para que todos possam ganhar, é necessária uma boa governança permeada de estratégias concertadas que permita alavancar os interesses e necessidades de diversos atores sociais, convertendo-se em procedimentos democráticos consensuais de ações, práticas e tecnologias sociais inovadoras canalizadas para o bem estar coletivo do território, em suas múltiplas dimensões. Não como intervenções territoriais isoladas, mas como uma estratégia conjunta, em que várias organizações interagem e cooperam por meio de sinergias e de uma governança social de contornos locais, regionais e globais.

Do exposto poder-se-á inferir que o desenvolvimento da responsabilidade social necessita, atualmente, de políticas concertadas e da governança multisetorial (empresas, organizações sociais locais e transnacionais, sindicatos, poderes públicos, dentre outros). Sem a necessária articulação de ações e de complementaridade que a complexidade dos

desafios exige, as ações em responsabilidade social do Sul tenderão para situações precárias, pouco sustentadas nos reais e legítimos interesses das partes interessadas e dos cidadãos; e, finalmente, gerando grande desperdício financeiro e de energias humanas.

O trabalho coletivo que apresentamos ao público neste Dossiê pretende pôr em destaque experiências no domínio da governação de vários setores da sociedade. Acreditamos que ao pensar a responsabilidade social como um feudo de alguns, apenas conduziremos à criação de oásis, onde poucos terão lugar e, na verdade, não constituirão mais do que meras miragens ilusórias num imenso deserto de ideias.

De outra maneira, pretendemos destacar que a atuação de uns não limita a necessária intervenção de outros, mas antes pelo contrário, possibilita o alcance de complementaridades e a geração de sinergias. Assumimos, portanto, que face ao diagnóstico da situação atual da responsabilidade social, a mesma só poderá ser dinamizada, ao serviço de todos, se todos forem chamados à ação da responsabilidade social compartilhada. Esta é uma importante característica da presente Edição da Revista Confluências, que abrange um leque amplo de intervenções: desde a ação governativa à atuação prática quer de empresas, quer de organizações de outra natureza.

O artigo de Nora Machado e Tom Burns “Not Bystanders any longer” trata

das características do desenvolvimento sustentável e as compara com as da revolução industrial e, mostra que, a adesão aos projetos de sustentabilidade está ocorrendo em graus variados ao redor do mundo e com grande resistência por parte de alguns setores, o que suscita a uma série de questões atuais. A pesquisa de Manuel Pacheco Coelho apresentada no artigo “Co-Management Revisited: Sustainable Use of Natural Resources” se baseia no trabalho de Elinor Ostrom, para demonstrar a proposta de propriedade comunitária sustentável em Tamera, Portugal.

O artigo de Juan José Gilli inicia-se traçando três objetivos: a origem do conceito de stakeholders; a definição do conceito de responsabilidade social; e, o papel dos gestores de empresas. Suas ideias nos conduzem sobre a importância da abrangência da Teoria dos Stakeholders e do papel dos gestores, no contexto empresarial atual. O artigo de José Antônio Sanchez Rodriguez “Mapping CSR in Brazil: the context for emergence and promoting institutions” nos mostra a categorização das teorias de RSC sob quatro enfoques (teorias econômicas, políticas, integradoras e éticas), enunciada pela academia para definir o relacionamento entre empresa e sociedade, descrevendo a trajetória da RSC no Brasil, desde a década dos 1960s até hoje.

Patrizia Gazzola e Gianluca Colombo têm por objetivo, no artigo Ethics and CSR: The Strategy Debate, encontrar a

relação entre responsabilidade social, ética e estratégia. No trabalho desenvolvido por Dolores Gallardo-Vázquez e Francisca Castilla-Polo intitulado, observaremos uma análise sobre o papel das cooperativas no âmbito de sua responsabilidade social. Ao acreditarmos no caráter social que as cooperativas possuem, as autoras percebem que há uma carência generalizada de trabalhos específicos sobre a responsabilidade social em cooperativas.

Em “responsabilidade e gestão do risco de incêndio nas proximidades das habitações e na orla florestal”, José Lutas Craveiro, Marlucci Menezes e Helena Cruz, discutem a responsabilidade social e as estratégias de prevenção de incêndios florestais nos perímetros urbanos e nas proximidades das habitações em meio florestal. Buscam debater o potencial de risco que representa a dispersão de habitações em meio florestal e a eventual negligência humana na gestão do combustível nas proximidades das habitações e em redor dos núcleos urbanos.

Como organizadores, consideramos de suma importância apresentar a possibilidade de uma pluralidade de visões e abordagens, bem como distintos temas de estudo sobre a responsabilidade social das organizações em geral, na medida em que não podemos absolutizar um único pensamento, uma única interpretação ou apenas um viés da atual responsabilidade social. Importa a nós pesquisadores a contemplação de diferentes amplitudes

de análise, desde à macro decisão implícita à governança transnacional até à micro decisão organizacional de indivíduos ou de empresas.

## **Maria Alice Nunes Costa**

É Cientista Política e Socióloga. Pós-Doutorada em Sociologia pelo Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC, Portugal); Doutora em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (IPPUR/UFRJ); Mestre em Ciência Política (UFF). É Professora da Universidade Federal Fluminense nos Programas de Pós-Graduação em Sociologia e Direito e no Programa Sistemas de Gestão e Sustentabilidade. É Pesquisadora Associada do IETS (Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro) e do CES (Centro de Estudos Sociais, Portugal).

## **Maria João Santos**

Doutora em Sociologia Econômica e das Organizações, sendo atualmente Professora no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG-UTL) e pesquisadora do Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIUS). Coordenou vários projetos de investigação no âmbito do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social das organizações e dispõe de várias publicações neste domínio científico.



## **Fernando Miguel Seabra**

Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora, Portugal; Mestre em Ciências Empresariais (ISCTE). Professor do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

## **Fátima Jorge**

Doutora em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora; Mestre em Sistemas Sociais e Organizacionais da Atividade Económica, com especialização em Sociologia da Empresa (ISEG-UTL). Professora do Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora; e, pesquisadora no NICPRI-Universidade de Évora.

# Respire Fundo e Metanóia no Capitalismo!

**Maria Alice Nunes Costa**

Pós-Doutorada em Sociologia pelo Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC, Portugal).

Em maio de 2011, fui convidada pelo gestor e consultor empresarial italiano Paolo D'Anselmi, para estar em um Congresso Internacional sobre Responsabilidade Social Corporativa, na Finlândia (Lahti), para fazer uma crítica ao seu livro recém-lançado "Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility. Cut-Throat Competition?". Foi através deste livro, que me dei conta de que existem as chamadas partes interessadas das empresas que são desconhecidas pela maioria das organizações, no qual o autor as denomina de unknown stakeholders (partes interessadas desconhecidas). Hoje, este desconhecimento pode trazer grandes problemas na operação de qualquer empreendimento empresarial. De outra forma: desconhecer e não estabelecer o diálogo social com os envolvidos nos negócios pode resultar em custos milionários para a implantação de projetos empresariais.

Quando nos deparamos com o conceito de unknown stakeholder, proposto por Paolo D'Alsemi, precisamos nos reportar a importância da Teoria dos Stakeholders, tão aclamada no mundo empresarial. Essa teoria foi enriquecida e aprimorada ao longo dos anos oitenta do século passado e, hoje, a definição quase consensual consiste na ideia de que o gerenciamento das empresas deve ser pautado nos interesses de todas as partes interessadas (trabalhadores, gestores, fornecedores,

clientes, meio ambiente, governo, políticos, comunidade local, legislação e regulação) envolvidas com a empresa, e não somente centrada nos interesses dos acionistas/proprietários.

A Teoria dos Stakeholders é uma teoria pragmática que dirige o seu olhar da seguinte maneira: a empresa – agente central econômico e financeiro – e as partes interessadas – a cadeia produtiva envolvida nos impactos dos negócios das empresas. Esta definição dos stakeholders (Evan & Freeman, 1993; Carrol, 1991; Donaldson & Preston, 1995; entre outros) deve-se a compreensão de que todas as partes interessadas podem beneficiar ou prejudicar as empresas, pois os stakeholders têm o poder para afetá-las, em alguma medida. Portanto, é necessário que as empresas tenham respostas (responsabilidade social) para com os direitos e reivindicações de todas as partes interessadas que afetam as empresas.

A partir dessa concepção, algumas dúvidas vêm ocorrendo, que podemos resumir numa questão: Quando os interesses de alguns stakeholders são incompatíveis com os interesses lucrativos imediatistas das empresas, como equilibrar ou resolver os trade-offs entre esses interesses conflitantes?

Os autores Evan e Freeman (1988), diante desse questionamento, enveredaram pelo caminho da filosofia kantiana e democrática afirmando que, todos os stakeholders devem ser

tratados igualmente. Contudo, sabemos que, na prática, a tomada de decisões em uma empresa não responde de maneira igualitária a todos os stakeholders, nem tampouco aos acionistas minoritários. As decisões são tomadas dentro de um sistema de ponderação embebido de subjetividades e, em última instância, determinada pela maximização dos interesses dos acionistas majoritários.

A Teoria dos Stakeholders, na maioria das vezes, ignora a existência cultural de algumas partes interessadas tornando-as desconhecidas em função da sua percepção e expressão intelectual e cognitiva limitada; ou, quando interpretada pelos gestores, a decisão é tomada pelo belo prazer ou conveniência de tornar essas partes interessadas invisíveis. No final, o que esses gestores acreditavam que iria sair barato, ficará ainda mais caro<sup>1</sup>! Mas, eu creio que isso ainda é muito difícil de compreender, principalmente no Brasil, com instituições políticas e educacionais tão frágeis.

Hoje, principalmente as grandes empresas multinacionais e transnacionais se debatem sobre qual é o melhor modelo de Governança Corporativa a ser adotado. Contudo, mesmo com a participação de múltiplos stakeholders, a preocupação com estes e a sociedade permanecem centrali-

zados no poder econômico dos acionistas majoritários. As assimetrias de informações e de poder continuam em qualquer tipo de governança.

O problema não é novo. O termo governança<sup>2</sup> (governance) já foi abordado com a contribuição visceral de Ronald Coase, em 1937, no artigo “The Nature of the Firm”. Coase explicou, na Teoria da Firma, a existência de elementos conflitantes entre o Principal e o Agente. O bem-estar do Principal (que é o contratante) depende das ações tomadas pelo Agente (os gestores contratados). O agente pode ter outros objetivos em mente que não somente maximizar a riqueza daquele que o contratou (o principal). Os interesses dos agentes podem ser conflitantes, como a busca de status, altas remunerações, dentre outros interesses diferentes do Principal. O que torna difícil na relação entre principal e agente é que, envolve um esforço que não pode ser monitorado

<sup>2</sup>Registre-se que o uso do termo governance, importado do mundo das empresas para descrever protocolos de coordenação empresarial, seria aplicado posteriormente ao mundo do poder, dos governos e das organizações públicas, cujas variações em termos de contextos são fundamentais. Para o Banco Mundial, a definição de governance (governança ou governação) consiste “na maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país com vistas ao desenvolvimento.” (WORLD BANK, “Governance and Development”, 1992, p.1-3). Nos anos noventa, o termo vem intrinsecamente associado à capacidade governativa e passa a ser requisito indispensável para um desenvolvimento sustentável, conceito que incorpora ao crescimento econômico a equidade social e os direitos humanos.

<sup>1</sup>Esses custos referem-se ao capital financeiro, ao capital reputacional, ao capital social e ao jurídico (legislação, licença social, conflitos de grupos que paralisam operações empresariais, dentre outros).

ou medido pelo Principal. Para Coase, a solução para este tipo de problema está em se requerer algum tipo de alinhamento de interesses de ambas as partes. Quando não há uma boa governança, se gera na firma, informações assimétricas, em que a parte mais informada na transação (os agentes) pode explorar a parte menos informada (o principal). Este comportamento oportunista dos agentes, devido à falta de fluidez e transparência de informações, pode ocasionar falhas de mercado, destruindo muitas empresas desejáveis.

Baseado nas ideias de Coase, Douglass North, o Prêmio Nobel de 1993 em Economia (1996), também criticou de forma contundente, a teoria das expectativas racionais, observando que as decisões humanas são tomadas a partir de motivações complexas. Segundo North, as organizações são os jogadores, e as instituições são as regras do jogo. As organizações são grupos de indivíduos unidos por uma finalidade comum para alcançar objetivos, como os partidos políticos, o Senado, os Tribunais, os conselhos, as agências regulatórias, as empresas, os sindicatos e outros. Já as instituições, ou regras do jogo, determinam os atos proibidos e permitidos às pessoas, podendo ser formais, como leis, regulamentos e contratos, e informais; como também, as regras invisíveis, envolvidas pela cultura de cada grupo social ou país.

Para North, as instituições ou regras do jogo informais são ainda mais importantes do que as regras formais e, são onipresentes, determinando desde as formas de interação mais singelas entre as pessoas, como o simples ato de cumprimentar alguém, até as múltiplas formas de relacionamento e de realização de transações.

Porém, ainda, na maioria das análises e estudos sobre Governança Corporativa, a empresa é vista racional e matematicamente sempre como o centro da constelação e da coordenação de interesses, subordinando indivíduos e grupos sociais minoritários ou com menor poder de decisão e desqualificando diferentes culturas. Portanto, a perspectiva do mundo corporativo continua visualizando o capital econômico e financeiro como agentes centrais do Planeta.

Ora, vivemos no sistema mundo capitalista e tudo bem (apesar de muitos e sérios problemas)! Contudo, a nossa atual lógica econômica continua a do capitalismo do século XIX. E alguns que lutam contra esse capitalismo, ainda usam estratégias e retóricas também do século XIX. Nesse modelo de sistema capitalista, o crescimento econômico negligencia, deliberadamente, o planeta, o território local e, principalmente, as pessoas que os ocupam e os põem em movimento. Houve algum avanço desde lá? Sim! Algumas organizações sabem que precisam ser transparentes,

que devem se envolver, escutar e ser socialmente responsável com todas e diferentes partes interessadas para, dentre outras razões, se prevenir de danos reputacionais e financeiros<sup>3</sup>. Alternativas estão surgindo como, por exemplo, a economia solidária, o mercado justo e a responsabilidade social corporativa. Mas, na maioria das vezes, constatamos que o equilíbrio do tripé da sustentabilidade (capital financeiro, social e ambiental) acaba fragilizado, diante do predomínio do poder econômico das corporações. Propostas tais como, Rio+20 e Metas do Milênio viraram uma panaceia e um mercado de certificações onde ninguém sabe aonde quer chegar. Ficamos rodando em círculos, atrás do nosso próprio rabo.

Alguns acreditam que estamos vivendo a emergência de um “novo espírito do capitalismo”, como Boltanski e Chiappello (2002). Os autores investigaram as atuais mudanças ideológicas que têm se feito acompanhar as recentes transformações do capitalismo. Se a lógica e as condutas são outras, importa compreendermos a (re) construção deste atual espírito capitalista.

Os autores apontam que um dos traços do capitalismo é a busca constante por adeptos ao sistema para legitimar-se perante estes. Cabe ao

espírito do capitalismo de cada época “apaziguar a inquietação suscitada pelas seguintes questões”: De que maneira pode o compromisso com o processo de acumulação capitalista ser uma fonte de entusiasmo inclusive para aqueles que não serão os primeiros a se aproveitarem dos benefícios realizados? Em que medida, aqueles inscritos no cosmo capitalista, podem ter a garantia de segurança mínima para eles e seus filhos? Como justificar, em termos do bem-comum, a participação da empresa capitalista e defendê-la, frente às acusações de injustiças? (BOLTANSKI; CHIAVELLO, 2002, p. 56).

Boltanski e Chiappello identificaram três espíritos do capitalismo, cada qual com sua própria argumentação do que é o “bem-comum”. Um no final do século XIX, onde essas argumentações giravam em torno do papel do progresso, da técnica e da ciência; o outro, a partir dos anos 30, com a emergência das grandes corporações, onde a justificativa se apoiava na solidariedade institucional, na distribuição do consumo, assim como na colaboração entre as grandes firmas e o Estado, em uma perspectiva de justiça social e liberal (2002). E o terceiro espírito do capitalismo surgiu a partir do movimento de Maio de 68. Nesta fase, passamos a criticar o capitalismo pela produção em massa, por suas grandes organizações burocráticas, hierárquicas, e pela falta de liberdade e de criatividade à qual as pessoas eram sujeitas.

<sup>3</sup>Ver RASKIN, Paul D. *The Great Transition Today: A Report from the Future*. Tellus Institute, 2006.

Contudo, esse movimento cultural não imaginava que as suas críticas seriam incorporadas ao capitalismo e, iriam impulsionar o surgimento de outro espírito capitalista mais relacional e “humano” com os indivíduos.

Como afirmam Boltanski e Chiapello, é nos anos noventa, que o capitalismo absorve a “crítica artística” produzida dos anos sessenta do século XX e, passa a adotar as ideias de inovação e criatividade neste novo capitalismo mais relacional.

Diante dessa constatação de mudança de espírito eu vislumbro outra alternativa: a metanóia da lógica do capitalismo (do grego, mudança de mentalidade). Ou seja, não falo apenas de uma mudança como Tomasi di Lampedusa disse em “O Gattopardo” (“Algo deve mudar para que tudo continue como está”). Não estou falando de apenas uma mudança; mas sim, também de um deslocamento do ponto de vista, da mentalidade, do espírito e do modus operandi do capitalismo. Olhemos para o oriente, para os contra hegemônicos, para os invisíveis ou desconhecidos. Ora, estamos no Terceiro Milênio! Tudo muda o tempo todo. E isso não é novidade. Heráclito, na Antiguidade Clássica, já tinha dito que a única coisa permanente na vida é a mudança.

Nosso atual esforço, de dentro do capitalismo, é o de tentar ultrapassar a visão logística centrada do poder econômico e tentar integrá-lo, efetivamente, na perspectiva planetária do que seja

sustentabilidade humana. A Economia existe para o Planeta, não é o Planeta que existe para a Economia. Portanto, urge um esforço quase hercúleo de equilibrarmos, de maneira equacionada, distributiva e integrada, os vetores econômico, social e ambiental no crescimento e no desenvolvimento econômico dos territórios em busca do bem-estar coletivo, da felicidade ou, até mesmo, da nossa satisfação egoísta ou da maximização do nosso próprio interesse. Mas, que seja sob uma perspectiva inteligente para o século XXI e, não a do século XIX!!! O capitalismo vai acabar, mas ainda vai demorar alguns séculos. Algumas partes estão com pressa. O problema é saber como determinar a correspondência entre a cota-parte de responsabilidade partilhada e a cota-parte das consequências a partilhar. Essas cotas raramente coincidem, na medida em que as consequências mais negativas tendem a atingir prioritariamente as populações e os grupos sociais com menor responsabilidade na concepção das ações que a provocaram.

Dessa forma, ao invés de olharmos o capital financeiro de maneira hipercentrada ou hiperatrofiada, precisamos de uma visão ontológica do ser urbano no tripé sustentável deste capitalismo. E, portanto, o ser urbano aqui centraliza e ressalta a perspectiva teleológica da convivência nos territórios nas suas diferentes dimensões do meio ambiente local, nacional, transnacional, supranacional e planetário. Estamos

falando de uma responsabilidade social dos territórios para com o território em escalas diferenciadas e alargadas. Território compreendido como aquela instância que contem dentro de si, a dinâmica dialética de todas as instituições produzidas pela reflexão, ação e intervenção humana.

Ao continuarmos olhando as empresas e o capital financeiro como atores centrais ou mirando apenas os lucros imediatos, estaremos reproduzindo a lógica da subordinação do ser urbano ao vetor econômico, num tripé falacioso da sustentabilidade. Portanto, é necessário a metanóia da responsabilidade social das corporações e do lucro. O lucro não é pecado! Mas precisamos, não só ampliar, mas realizar o deslocamento de visão e descortinar aqueles que são realmente mais importantes e centro de todas as intervenções econômicas, sociais, culturais e ambientais: nós, as pessoas.

Assim, proponho dois questionamentos: Quais as consequências para a Economia, no sentido Polyiniano<sup>4</sup> e amplo do termo, quando atuamos através da financeirização do capital como agentes centrais do desenvolvimento econômico? Será que conseguiremos olhar, de maneira correta, todas as partes interessadas ao entorno, no eixo e em todas as dimensões complexas e sistêmicas da sustentabilidade da Economia planetária?

<sup>4</sup>Ver livro de Karl Polanyi, *A Grande Transformação: as origens de nossa época*.

Aqui, nos cabe saber o que é ver e, olharmos corretamente. Existem aqueles que não queremos ver ou que não conseguimos ver. Assim, eles nos tornam invisíveis, ausentes ou desconhecidos. Ver, de maneira correta, não significa ver o que é apropriado, o que funciona ou o que está em sincronia com dada realidade. Ou seja: Ver ou não ver, eis a questão. Se, somos capazes de ver ou não ver, isto por si só consiste de alguma forma, em uma pulsão que nos motiva a traduzir esse olhar e essa realidade que nos envolve e nos movimenta.

Se os empresários, gestores ou lideranças políticas quiserem ver, de maneira correta, precisam estar em contato com a realidade concreta em oposição a serem enganados pelos seus próprios preconceitos, lógicas, pensamentos e crenças. Desta forma, só podem ver a realidade e à Economia de maneira fragmentada ou congelada.

Ver, de maneira correta e ampla, é olhar à luz do fluxo constante, do fluxo do mundo, de maneira dinâmica e dialética que deriva da totalidade e da interdependência de todos e de tudo. Nada é deixado de fora. Precisamos nos confrontar com aquilo que não podemos ver ou não queremos ver. Esta é uma decisão política, filosófica e econômica.

E para vermos as pessoas, o mundo, a Economia, as empresas, a prosperidade e o desenvolvimento econômico, temos



que deslocar a nossa visão (a metanóia). Ver o todo requer a decisão de despertar para a compreensão da realidade e do mundo em que vivemos. E esta compreensão excede, em muito, a nossa compreensão da racionalidade dos séculos passados. As empresas, o capital e a Economia não são independentes no Planeta, nem tampouco a linha central da ação e do pensamento humano.

Aqui podemos elucidar esse pressuposto com o mito da caverna de Platão, de uma maneira um pouco diferente. Imagine o reflexo de algo no espelho. O reflexo não é de modo algum a coisa que parece ser. O reflexo está vazio da existência desta coisa. O reflexo ou a imagem no espelho é de todas as maneiras e em todos os aspectos, vazio da existência da coisa que parece ser. Porém, quando se estabelece o encontro da coisa com o espelho, o reflexo aparece, apesar de fato ser algo falso. E, quando retiramos a coisa de frente do espelho, o reflexo desaparece, embora tenha sido algo falso o tempo todo. Isso nos mostra que a falsa existência de uma coisa não impede a sua atuação ou o seu funcionamento.

Quando olhamos o lucro imediato ou as finanças como eixo central e coordenador da Economia, podemos cair na falácia de não conseguirmos ver outras dimensões fundamentais e, concluímos, na sua inexistência por mero desconhecimento e ignorância. Segundo o sociólogo português Boaventura

de Sousa Santos (2000), existem dois tipos de imaginação distintos da “sociologia das ausências”: a imaginação epistemológica e a imaginação democrática. A imaginação epistemológica nos permite ampliar a nossa visão, na medida em que podemos ver a existência de uma diversidade de saberes, perspectivas e diferentes escalas de identificação, análise e avaliação de práticas. A imaginação democrática vai nos permitir reconhecer que existem diferentes práticas e atores sociais. De acordo com o autor, se o mundo é uma totalidade inesgotável, cabem nele muitas totalidades, todas necessariamente parciais, ou seja, todas as totalidades podem ser vistas como partes e todas as partes como totalidades.

Portanto, desvendar a realidade concreta da variedade de formas de nossos capitalismo significa, simultaneamente, um trabalho intelectual, político e emocional. A atual crise financeira e a nossa racionalidade ocidental hegemônica tem nos demonstrado uma ininteligibilidade da visão da realidade contemporânea, reduzindo-a ao que é traduzível por nossas zonas de conforto. A questão central da metanóia, de que vos falo, é a perspectiva de que tudo ao nosso redor está fundamentalmente interconectado e são interdependentes. Cada ser, fato ou coisa, aparentemente separada, é meramente uma expressão única de uma realidade vasta e indivisível.

## REFERÊNCIAS:

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. El nuevo esprito del capitalismo. Madri: Akai, 2002.

CARROL, A.B.. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July/August, 1991.

COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, Blackwell Publishing, v.4 (16), 1937.

COSTA, Maria Alice Nunes. Teias e tramas da responsabilidade social: o investimento social empresarial na saúde. Rio de Janeiro: Editora Apicuri, 2011.

D'ANSEMI, Paolo. Values and Stakeholders in an Era of Responsibility. *Cut-Throat Competition?*. UK: Palgrave Macmillan, 2011.

DONALDSON, T. & PRESTON, L.E.. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 1995.

EVAN, W.M. & FREEMAN, R.E. A stakeholder theory of modern corporation: Kantian capitalism. In T.L. BEAUCHAMP e BOWIE, N.E (Eds.), *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

LAMPEDUSA, Giuseppe Tomasi Di. *O Gattopardo*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

NORTH, D. "Epilogue: economic performance through time", em *Empirical Studies in Institutional*

*Change*, Alston L., Eggertsson T., North D., (eds.), Cambridge University Press, Cambridge, 1998(1ed. 1996).

POLANYI, Karl. *A Grande Transformação - as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

RASKIN, Paul D. *The Great Transition Today: A Report from the Future*. Tellus Institute, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. In SANTOS, Boaventura (org.) *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. Porto: Ed. Afrontamento, 2000.

WORLD BANK, *Governance and Development*, Washington DC, 1992.

## Maria Alice Nunes Costa

É Cientista Política e Socióloga. Pós-Doutorada em Sociologia pelo Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (UC, Portugal); Doutora em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (IPPUR/UFRJ); Mestre em Ciência Política (UFF). É Professora da Universidade Federal Fluminense nos Programas de Pós-Graduação em Sociologia e Direito e no Programa Sistemas de Gestão e Sustentabilidade. É Pesquisadora Associada do IETS (Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro) e do CES (Centro de Estudos Sociais, Portugal).

# NO BYSTANDERS ANY LONGER: SOCIAL SCIENCES, SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY RESEARCH IN AN EMERGING REVOLUTION

**Nora Machado des Johansson**

Research Associate, Ph.D. CIES/Instituto Univ. Lisboa, Portugal.  
[nora.machado@iscte.pt](mailto:nora.machado@iscte.pt)

**Tom R. Burns**

Professor Emeritus, Chair, Department of Sociology, Uppsala University, Sweden.  
[tom.burns@sociology.uu.se](mailto:tom.burns@sociology.uu.se), [tom.burns@iscte.pt](mailto:tom.burns@iscte.pt)

## ABSTRACT

This paper argues that sustainable development in thinking and in practices is the beginning of a revolution, a major societal paradigm shift, which eventually will match the industrial revolution in transforming social, economic, and cultural conditions. The first part of the article discusses several features of this revolution and what it shares with, and how it differs from, the industrial revolution. The second part of the article discusses the role that social sciences in general and sociology in particular can and should play in relation to the revolution of sustainable development, among other things, monitoring and data collection, analyzing, explaining, identifying and providing assessments of social impacts and related developments, but also of an ethically engaged research in sustainability problem-solving as well as policy analyses.

**Key words:** Sustainability; Paradigm Shift; Revolution.

## INTRODUCTION

We are in the early stages of a new societal revolution where sustainability is one of the central components, and that it is comparable in scale and import to the industrial revolution (Ayers, 2011; Burns, 2012; Burns and Hall, 2012; Carson et al, 2009, among others). Whether the “sustainability revolution” will be fast enough or comprehensive enough to save the planet remains to be seen. The article specifies the properties of the type of transformation currently taking place and compares two major instances of such transformation, the industrial revolution and the ongoing sustainability revolution. The article goes on to discuss the normative implications of the revolution and what it might entail for sociology and social science.

## ORGANIC TRANSFORMATIONS OF SOCIETAL PARADIGMATIC AND INSTITUTIONAL CHANGE

How do major societal transformations come about, for instance in the case of systems of governance and regulation? Several mechanisms of societal change have been studied, such as power shifts that bring to power a group with a paradigm differing from the established paradigm; or when autocratic agents shift a paradigm or cognitive-normative framework for governance; or when paradigm shift take place due to external forces, for instance major change in material and social structural conditions. Yet another

mechanism occurs under conditions of a pluralist distribution of powers where multi-agent negotiations lead to the establishment of a new paradigm that is an organic transformation (Burns, 2012; Burns and Hall, 2012; Carson et al, 2009, among others).

Organic transformation takes place through the diffusion of ideas, techniques, and technologies. These mechanisms of change are characterized by processes of diffusion and emulation (i.e. “mimetic function” in neoinstitutional theory) as well as bi- or multi-lateral negotiations under decentralized conditions in which a multiplicity of agents make autonomous yet similar decisions bringing about a transition to a new order.

The agents carrying the change are typically embedded in communication and other types of networks and influenced by a normative ethos. Also typically, the participating agents have no intention to bring about the global transformation that they together produce. It can be defined as a bottom up form of societal transformation, but this is misleading since the innovation and transformation processes involved are launched and developed at multiple societal levels, by collective agents that in some cases are rather large and globally active and cannot be understood as “grassroots”.

The centrality of organic transformation is here underscored because of its centrality and extensivity in the sustainability revo-

lution. Below, we characterize the emerging sustainability revolution after a brief discussion of the “industrial revolution” in its early organic phases.

### **The early industrial revolution as organic transformation<sup>1</sup>**

The industrial revolution entailed many small and medium initiatives in the emergence and transformation of technologies, institutional arrangements, social relations, and values such as those relating to the formation of factories, built environments, and entire industries. Such transformations could occur without any single agent or group of agents planning or even negotiating the overall pattern. It involved multiple agents initiating and developing a variety of innovative technologies and socio-technical systems (although later variants of industrialization such as in the cases of Germany, Japan, and the Soviet Union entailed more a top-down development guided by an overall design or blueprint). Inventors, innovators, entrepreneurs, engineers, business leaders, and government officials took a multitude of initiatives not only to make money but to gain fame and respect, to experience the power of changing and developing

themselves and the world around them, and tens of thousands were involved in these developments over the decades during which industrialization took off.

The transformations encompassed not only major innovations in technologies and technical systems, such as the invention of the steam engine, textile manufacturing, metal tools, optics, advances in transport, among other developments, but it was basically the shift from human/animal power to water and to coal.

Critical to all these technological advances was the development of governance arrangements –organizational and institutional means -- to utilize and develop the varying technical possibilities: e.g. methods to coordinate and control large numbers of workers, factory systems, ownership arrangements, regulatory agencies, legal innovations, mechanization and standardized mass production, and new research and educational organizations. In other words, there were not just machines and material technologies but organizational, legal, conceptual and normative innovations.

Almost all aspects of everyday life came to be affected. On the other hand, a perplexing characteristic of the early industrial revolution was that contemporaries were not fully aware of the profound changes their society was going through (Burns, 2012). Perhaps because the industrial revolution did

---

<sup>1</sup>Industrialization became a “development” concept that was more than a description. It became as well a metaphor of progress and advancement and a powerful normative idea (to be “developed”, “industrialized” was good, to be undeveloped or underdeveloped was backward, a failure).

not “happen” from one day to another but it was a series of events in a certain span of time. However those events triggered such enormous changes such as to qualify as a revolution. The industrial revolution marked a major turning point in history, implying a profound change in people’s outlook, work and living patterns, lifestyles, and welfare.

The development of the industrial social order – with its technologies, experts, and governance and regulatory systems -- spread from England to North America and the rest of Europe and eventually to most corners of the globe.

The great success of the industrialization paradigm reinforced the idea that humans could ignore or, at least, overcome, environmental detriments and resource problems. Land, seas and rivers were exploited to the fullest for economic and related purposes, “unspoiled areas” would be defined as “wasted” and “should be effectively exploited” in the name of progress and “welfare.”<sup>2</sup> Consequently and progressively, industrial society engaged in a reckless and extensive exploitation of nature. This was done on the basis of faulty assumptions and

conceptions of real impacts and in many instances, in ignorance of long-term consequences. Nevertheless, and this also a result of the industrial revolution, opposition to many aspects of industrialization grew in a number of countries, for instance, in Europe and North America. For the workers, socialist and trade union movements emerged fighting for social protection, welfare, and justice.

Concerns for deforestation led to powerful reactions, and NGOs were founded to promote pockets of environmental protection, conservation and wildlife protection—a whole battery of policies, programs, and parks were established. These movements and the governance and regulatory developments they helped bring about, operated on many levels and with varying degrees of effectiveness.

### **The Emerging Sustainability Revolution**

Today we are witnessing the early stages of a new societal revolution comparable in scale and import to the industrial revolution (Ayers, 2011; Burns, 2011; 2012; Edwards, 2005; Neeman, 2011). This “sustainability revolution” – sustainalization – implies a new paradigm of society – or family of societies. It is being forged, piece by piece (“organically”, so to speak). Millions of people are considering and adopting new conceptions, goals, techniques, technologies, and

<sup>2</sup>The USA’s greatest dam-builder, Floyd E. Dominy, was involved in many of the initiatives in the Western U.S. that led to 472 dams. He aptly represented the “spirit of the times.” In 1966, he called a Colorado River without dams “useless to anyone... I’ve seen all the wild rivers I ever want to see.” (cited in New York Times (NYT) Obituary, “F.E. Dominy, who harnessed water in the American West, is dead at 100,” page B 13, April 29, 2010).

everyday practices relating to a wide spectrum of environmental concerns and developments.<sup>3</sup>

From the 1960s there has been rapidly increasing global awareness and concern about damage to the environment – Rachel Carson’s book (*The Silent Spring*, 1962), the UN Stockholm Conference on the Human Environment (1972), the 1987 Brundtland report (*The World Commission on Environment and Development, Our Common Future*), the 1992 and 2012 Rio de Janeiro “Earth Summits” (UN Conference on Environment and Development (UNCED)), and so on. The “Stockholm Declaration” was formulated at the 1972 Conference -- a number of guiding principles for the protection of the environment were adopted. These have been critical in the successive development of other instruments.<sup>4</sup>

Also starting in the 1960s, processes of defining threatening environmental realities, mobilizing agencies, enterprises, and citizens etc. have been

taking place.<sup>5</sup> These processes relate to a cascade of private and public initiatives and accomplishments in addressing environmental issues and challenges. The UN, environmental agencies, many enterprises, public “intellectuals,” researchers, NGOs, and specialized media have succeeded to a greater or lesser extent in convincing multitudes of people that the environment and human life as well as life generally are threatened on planet earth and action is necessary<sup>6</sup> - this is not to overlook the deniers and opposers who make for formidable resistance.

Masses of “sustainability” designs, plans, and initiatives at different levels have been developed as people try to forge new orders (local, meso-, and – macro). The sustainability revolution entails a new paradigm with associated norms of thinking, judging, and acting. This paradigm consists of a socially shared cognitive-normative framework - in values, norms, beliefs, and strategies – that at the same time encompasses new principles of social organization (Carson et al, 2009).<sup>7</sup>

<sup>3</sup>This may sound counterintuitive when several authors inform us that policies and programs of sustainable development have failed to promote sufficient mobilization and action in most parts of the world, suggest that “sustainability” is mostly a discourse at the level of grand statements, congresses, advertising and policy agendas and rather not at the level of implementation (Alexander, 2005; Witoszek, 2012).

<sup>4</sup>Another important outcome of this conference was the agreement to create a new programme for global environmental protection under the United Nations: The United Nations Environmental Programme (UNEP).

<sup>5</sup>Obviously, there was growing and widespread concern with conservation, environmental pollution and degradation long before there emerged a “sustainability” concept.

<sup>6</sup>Some instances of radical steps have been accomplished such as the EU chemical directive REACH (2006) in which Swedish EU agents and pressure groups played a significant role in realizing it over the opposition of the European, American, and Japanese chemical industries as well as the political leadership of Germany, France, and the UK (Carson et al, 2009).

<sup>7</sup>Any paradigm entails a type of “knowledge,” although a

The new paradigm is a complex of concepts, principles, and models of sustainability, which represent the emergence of a new approach attempting to integrate sustainability and development, capturing the interactions between ideas, institutions, and organized actors engaged in social, political and administrative processes. The development entails a gradual shift from the economic, industrialization paradigm to one or more forms of a sustainability paradigm entail the establishment of new ways of thinking, acting, organizing, and regulating (in part, the establishment of a new cognitive-normative discursive framework and context). Sustainability ideas, norms, and values permeate an ever-increasing part of modern life and have a significant impact on everyday thinking and practices in substantial parts of the world. This is occurring not only in developed countries but also in developing ones such as China, India, and Brazil (Burns, 2012).

These are some of its indicators<sup>8</sup>:

- Increasing stress on a sustainable normative perspective: that is, articulation and development of new values, norms, and standards: institutionalization of sustainable values and standards in decision and policymaking settings in government

---

knowledge that need not be necessarily correct or contribute to effective performance of the governance regimes.

<sup>8</sup>However, it is not fully possible to describe a paradigm that is still a work-in-progress.

agencies, corporations, and associations. Increasing stakeholder involvement in the corridors of economic and policy-making power (e.g., Friends of the Earth, Greenpeace, WWF).

- New forms of environmentally sustainable governance: new regulatory mechanisms: distinguishing “good” and “responsible” (environmentally sustainable) versus “bad” (unsustainable/polluting) innovations and developments. Also new practices, for instance new accounting conceptions and standards such as “triple bottom line.”

- The call for social justice - as one of the pillars of sustainability - increasingly associated by a sense of co-responsibility, particularly in what happens to our natural environment, both people as individual actors, and national and corporate agents (AXA, 2012).

- A growing environmentally sustainable thinking, conceptions, standards and practices in many areas of social life. Also, there are also increasing narratives about green ideas, values, and standards, which circulate in wider and wider circles.

- A “green-ethics”: An ever-growing generalized consensus that environmentally sustainable developments are “good,” and that patterns and developments which are “non-green” or even “anti-green” are “bad” (e.g., use of high gasoline consumption vehicles, overuse or wastage of water or other critical resources, etc.). This correlates with a strong ethical engagement.



- Increased consumption of eco-friendly/ecological products.

- Emergence of “green” entrepreneurs (they initiate projects based on their beliefs in a green future, opportunity for profitability, pressures of competition, or combinations of such motivators).

- Environmentally sustainable technological developments. New alertness and readiness to experiment or innovate with sustainable ideas, designs, technologies and practices.

- Massive experimentation with “environmentally sustainable” initiatives (accompanied by failures, of course). These concern businesses, NGOs, other private agents, government agencies, etc.

In the sustainability revolution we see hybrid cars, re-development of the electric car, solar energy innovations and other renewable energy developments, “smart switches,” recycling systems, banning or promoting tighter regulation of chemicals, increased controls of many pollutants, movements to protect forests and threatened species.

These changes take place more in some parts of the world than others, but there is a powerful and sustained thrust, involving many thousands of initiatives and developments. The emerging social trend is manifested in the plans and actions of thousands of international regimes, international bureaucracies, national agencies, local and transnational activist groups and expert

networks. At the same time, “earth system governance” can be understood as a political project that engages more and more actors who seek to change the current architecture of institutions and networks at local-, meso-, and global-levels in order to advance the cause of sustainability.

The new paradigm (or family of paradigms) is spreading readily – horizontally -- new knowledge, values, and practices. Moreover, it represents not one but multiple paradigm shifts, not only in production, technologies, consumption, and lifestyles, etc. but also in governance and practical ethics and related normative developments. Thus, there are related general socio-cognitive trends that extend beyond the ecological dimension:

- Accelerated development and increase in numbers of NGOs related to a new understanding of democracy, in particular participatory democracy

- A new cognitive orientation: due to several decades of globalization impacts – global networks, communication etc.- we see an increased awareness of systemic effects of economic decisions.

- This leading to an increased sensibility: notion of people in different parts of the world may suffer consequences not different from one’s own.

- We see an expanding concern for proportion in personal life, at least as an ideal. A “good life” should entail a

more balanced equation between work, health, family and leisure, and between body and “mental” matters (Silo, 1991).

- Increased tolerance for the right of wild animals to survive, even to live close to cities (however, the notion of protecting their habitat in contradistinction to economic interests is not quite clear).

The “sustainability revolution” represents then multiple paradigm shifts, not only in production, technologies, consumption, and lifestyles, etc. but in governance, practical ethics and related normative developments. At this stage it may be neither coherent nor complete but even contradictory; the study and conceptualization of this paradigm shift is a major challenge to sociology and the other social sciences.

In sum, it is being suggested that a “sustainability revolution” is in all likelihood already taking place on multiple levels: (1) a moral-cognitive level; (2) a level of action and the establishment of new practices on the part of individuals, groups, and organizations; (3) an institutional level as “green” institutional arrangements and policies are promoted, often cautiously, but sometimes boldly – with varying degrees of success.

### **Organic Mechanisms: diffusion of values and aggregation**

The emerging sustainability paradigm is being established by a process of multiple initiatives facilitated by diffusion

of values, ideas, practices, and technologies through associations, communities, business, and political networks. There are not only values shifting -- and some reordering (still limited) of priorities, but governance changes, and changes in many daily practices.

The conditions of initiative and innovation encompass multiple agents who enjoy some power and means of structural control over their own situations and are able to make relatively autonomous independent decisions. This process results on an aggregate level in adaptations and shifts in the industrial paradigm complex and its particular institutional and cultural arrangements. The latter with its massive nexus is being challenged piece-by-piece by the sustainability paradigm.<sup>9</sup>

The transformation process is an organic one with many different agents at different levels driven by diverse motives and interests. Gradually, blueprints will be developed specifying standardized designs and strategies.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>The ongoing sustainability revolution is much more than a “Third Industrial Revolution” (see to Rifkin refers in a book (*The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*) that has recently (2011) appeared. But significantly Rifkin recognizes the organic character of the transformative processes.

<sup>10</sup>Industrialization was also characterized first by such a highly organic phase and then later a more blueprint-like modality: where Germany, Japan, the Soviet Union, and others adopted and imposed an industrialization/modernization design (Mokyr, 1999).

It is not possible to define a precise moment of change or unique tipping point of transition in such a complex global process. Yet, there are spatial and temporal continuities, at the same time that in a larger perspective, transformation emerges accomplished through the “spontaneous”, uncoordinated actions of many social agents at different levels and in different spheres. Although an organic revolution is not directed or determined at a global or macro-level, macro-institutional conditions and policies (forming a context) are likely to affect the course of the transformation, and may provide a certain directedness for many “spontaneous processes.” On an aggregate level, there is an emergent development -- the diffusion processes resulting in transformations of a prevailing social order with its particular institutions, its established and legitimate agents, goals, and methods. This is characteristic of an organic revolution such as industrialization and the ongoing sustainability revolution.

Several key factors explain why the sustainability revolution is likely to continue and even to accelerate:

- Increasing scarcity of natural resources and continuing environmental crises (that will not go away). Also continual outpouring of critical analyses and prognoses about the current failings and hazards.
- Institutionalization and legitimation of the normative ethos, as well

as collective pressures. Diffusion and imitation mechanisms through diverse social networks.

- Sustained creative challenge; the excitement of innovating, opening of new opportunities as well as thrilling risks and uncertainties.
- The paradigm shift itself entails new ways to frame, think, judge, and act that are challenges to be mastered and developed.

Important drivers and facilitators of the sustainability revolution are thus: (1) normative pressures and resource and power mobilization; (2) open, new sectors are able to develop quickly on green dimensions by utilizing new ideas, models, methods, technologies and techniques where there is often less resistance from, or resilience of established arrangements; (3) some strategic sectors – such as energy and chemicals – are subject to particular attention and pressures to transform themselves, because in the case of energy some forms such as fossil fuels are becoming increasingly scarce and also because these fuels contribute significantly to pollution, GHGs, and climate change.

### **Unique Features of the Sustainability Revolution**

While the sustainability revolution shares the organic character of the industrial revolution, the two differ significantly in a number of ways, as

would be expected given their obviously very different historical, institutional, and cultural contexts as well as the difference in levels of scientific and technical knowledge.

- Complexity: sustainalization is taking place in a much more developed and complicated world in terms of networks of institutions, cultures, and technologies including of course communications; for instance, the infrastructures of agriculture, manufacturing, government, science, education, etc. are very different.

- The numbers and diversity of stakeholders and regulatory and governance systems that must be taken into account is much greater (partly a result of democratization and partly learning to deal with modern complexity).

- The modern world has its established expectations about consumption levels, lifestyles, health and welfare (this is also the case in developing countries)

- There are greater explicit concerns about issues of general welfare, justice, and human rights.

- And there is much greater awareness of systemic (and, of course, ecological) properties and unintended consequences.

In spite of the complexity and the many institutional and cultural as well as power constraints, sustainalization is likely to proceed much more

rapidly than industrialization did in large part due to the availability of the resources and capabilities of modern science and technology; the availability of rapid and widespread advanced communications and networks facilitating the spread of sustainability ideas and accelerating rates of innovation and application; and the large numbers of people and collective agents already mobilized and acting to drive sustainability improvements and transformations.

While “sustainability” initiatives continue to grow and spread by the many tens of thousands, the ongoing transformation will be no walkover.

The development is taking place in the context of established social structures and power configurations and powerful vested interests and in many ways a historically successful industrialization/modernization paradigm. As indicated earlier, there is a formidable opposition (including deniers and opposers) among the powerful, for instance, many in the established industrial-commercial-banking complexes and their allies. The struggle will be long and difficult. Whether the sustainability revolution will be fast enough or comprehensive enough to save the planet remains to be seen. History provides numerous examples of great societies that collapsed, and visions that failed or were never realized.

## THE CENTRALITY OF NORMS IN SUSTAINABILITY

The concept of sustainable development was coined in the UN Brundtland report, *Our Common Future* (WED, 1987). The power of this controversial concept was bringing together what had appeared to be incompatible issues: environmental imperatives, economic imperatives and social imperatives (Woods, 2012). It defined a development that meets the needs of the present without compromising (or jeopardizing) the ability of future generations to meet their needs [WED, 1987].<sup>11</sup> In the language of policymaking, it is described as the three pillars of sustainability: (a) environmental protection (b) economic functioning and prosperity, (c) social welfare and a just society.

The concepts thus entail a combination of different criteria, different values and norms and different institutional logics. An important challenge is to determine how one articulates, balances or combines these, particularly since under some conditions are contradictory at the present: economic growth versus

environmental protection and conservation, or sustained growth versus distributive justice. That is, it would also need to take into account and integrate ecological, social and economic considerations into resource management decision-making. And this would involve new scientific and technical developments, for instance, the development of “ecological” and interdisciplinary social sciences as well as the management and policy sciences: a social science for sustainability.

### **No bystanders any longer: towards a sociology for sustainability<sup>12</sup>**

We have described how the global sustainability crisis is driving a large piecemeal social mobilization and development, and how this is leading to a change of such an import that it can be termed as revolutionary. Actions for sustainability have a strong normative character, and entail a sense of shared responsibility and a call for concern if not outright commitment. Responsibility and commitment from states and business organizations are understood as “corporate social responsibility” in the production of

<sup>11</sup>The Brundtland report (WED, 1987) stressed that perceived needs are socially and culturally determined, and sustainable development requires the promotion of values (standards) developing consumption standards within the bounds of the ecological possible. Moreover, the Report argued that economic growth is a necessity in developing countries, while it should be curbed in wealthy countries. Thus, issues of equity and distributive justice were raised.

<sup>12</sup>There is today a substantial body of work in the sociology of sustainability (Burns, 2013): From survey studies of attitudes and opinions towards environmental issues; lifestyles and consumption; environmental energy politics; social movements; among others), studies of regulation and governance; studies of alternative energy technologies and policies. However, this overview does not do justice to substantial and expanding work being conducted by sociologists everywhere in this area.

goods and services. Responsibility and commitment from citizens involve the change in lifestyle, such as change in consumption patterns, recycling waste etc.

Do we as social scientists have any social responsibility in this development? (See Abbot, 2007; Strydom, 1999). The International Sociological Association's Code of Ethics present us with a action standard in this regard "Sociologists work to develop a reliable and valid body of scientific knowledge based on research and, thereby, to contribute to the improvement of the global human condition" ([http://www.isa-sociology.org/about/isa\\_code\\_of\\_ethics.htm](http://www.isa-sociology.org/about/isa_code_of_ethics.htm)). Our professional code statement highlights the role of sociology in contributing to a more humane society.

This implies a humanist agenda for a sociology for sustainability<sup>13</sup>. The agenda may entail research analyzing the complex linkages between humanization and complexity, a sustainability concept subsumed in the notion that all life on earth is systemic and interdependent (as opposed to independent or autonomous), within the framework of a global social and ecological system comprised of physical,

<sup>13</sup>Pico de la Mirandola (1493-1494) in the Dignity of Man, upheld the key ideals of renaissance humanism: the inalienable right to dissent; respect for diversity (cultural, religious etc.); the right to learning and enrich life according to one's conscience (Pico de Mirandola, 1485/1959). Also can be subsumed in the following axiology: "Nothing above (wo)man and no (wo)man above another" (Silo, 2003).

biological and social components interacting in highly complex and non-linear ways, and with unintended emergent properties.

This would also imply a more reflective role on the global transformations now taking place, for example regarding the social/human dimension of the sustainability revolution, the implication of the change; "consequence analysis" of ameliorating policies, etc. (their agents, mechanisms, developments, unintended consequences, etc.). One may envision sociology aiming to develop a major policy analytic role in relation to sustainable development: identifying, monitoring, analyzing, and assessing social impacts in what already are complex social transformations in a manner similar to the role of sociology role vis-à-vis the industrial revolution.

Another important research dimension for a sociology responding to the sustainability crisis is the cultural dimension – practically absent from original Brundtland Report. Sociological analysis on culture are central in analyzing paradigmatic changes in sustainability. A cultural transformation towards sustainability could range from the redesigning of managerial incentive-structures, or analyzing cultural conditions for new forms of governance.

More fundamentally, the social sciences could providing what Andrew

Abbot's describes as the "deepest moral obligation of the sociological imagination" (Abbot, 2007), that is to generate a vision of what a sustainable and humane society would be and how it could be realized. This means in part providing a coherent worldview, "a lucid agenda and scenario of action" (Witoszek, 2012) but fundamentally a vision of a re-enchanted world.

In the analysis of industrialization and modernity, Max Weber used two interconnected metaphors to describe what he saw as their terrible downsides: the iron-cage, and disenchantment (Weber, 1993). Disenchantment purged magic from the core of the public sphere, but also eliminated much sense of transcendence (exception made of nationalisms and national movements) replacing it with the institutionalization of instrumentality and formal rationality in key social institutions. The iron-cage was the entrapment of elevating calculability, maximization of efficiency and predictability to highest organizational values. The risk was a more standardized, efficient system but also a compartmentalized and potentially dehumanizing society.

The normative and cognitive vision of a sustainable global planetary life, rather than an instrumental view of nature and people, can rekindle a new form of global and encompassing re-enchancement. And social sciences can contribute to it.

Whether the sustainability revolution will be fast or comprehensive enough to transform our societies and save the planet ecosystem remains to be seen. Many scientists and social sciences are pessimistic, and history has shown us that great societies have collapsed before. But as Edgar Mitchell wrote ... "evolution has progressed such that we have to assume a large measure of conscious control in our own evolutionary process."

## REFERENCES

ABBOTT, Andrew. 2007. "For Humanistic Sociology." In Clawson, D., Zussman, R. Misra, J., Gerstel, N., Stokes, R. Anderton, D. and M. Burrawoy (eds.) *Public Sociology. Fifteen eminent sociologists debate politics and the profession in the 21st century.* Berkeley and Los Angeles: University of California Press

ALEXANDER, Catherine. 2005. "Value: economic valuations and environmental policy" in Carrier, J. (ed.) *A Handbook of Economic Anthropology.* UK: Edward Elgar Publishing.

AXA/IPSOS. 2012. "Individual perceptions of climate risks survey" AXA/IPSOS Survey. Corporate Communications & Group Risk Management – October 2012.

AYERS, John. 2011. *The Sustainability Revolution.* [http://www.vanderbilt.edu/Sustainability/book/S1C1\\_handout.pdf](http://www.vanderbilt.edu/Sustainability/book/S1C1_handout.pdf)

BURNS, Tom R. 2012. "The Sustainability Revolution: A Societal Para-

digm Shift.” Sustainability. Vol. 4: 1118-1134.

BURNS, Tom R. (2013) “Sustainable Development: Sociological Perspectives.” Prepared for Sociopedia, the International Sociological Association’s electronic encyclopedia.

BURNS, Tom R. & Peter HALL. 2011. The Meta-power Paradigm: Causalities, Mechanisms, & Constructions. Frankfurt/Berlin/Oxford: Peter Lang

CARSON, Marcus, BURNS Tom R., & Dolores GOMEZ CALVO (2009) Public Policy Paradigms: The Theory and Practice of Paradigm Shifts in the EU. Frankfurt/Berlin/New York: Peter Lang Publishers

CARSON, Rachel. 1962. The Silent Spring, Publisher xxx

EDWARDS, Andrés. 2005. The Sustainability Revolution: Portrait of a Paradigm Shift. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.

MOKYR, Joel. 1999. The British Industrial Revolution: An Economic Perspective. Boulder, CO: Westview Press.

NEW YORK TIMES (NYT). Obituary, “F.E. Dominy, who harnessed water in the American West, is dead at 100,” page B13, April 29, 2010

NEEMAN, Havi. 2011. “The Sustainability Revolution.” Coastline Journal, January, 2011:1-18. <http://coastlinejournal.org/>

PICO DE MIRANDOLA, Giovanni. 1485/1959. Oration on the dignity of man. Chicago, Ill.: Henry Regnery Company

RIFKIN, Jeremy. 2011. The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World. UK: Palgrave Macmillan

SILO. 2003. Silo: Collected Works, Volume I. Latitude Publisher

STRYDOM, Piet. 1999. “The Challenge of Responsibility for Sociology” Current Sociology Vol. 47:3 65-82

WEBER, Max. 1993. The Sociology of Religion. Boston: Beacon Press

WITOSZEK, Nina. 2012. Our uncommon future. Cultural Perspectives on Sustainability in the Age of Crisis. Manuscript.

WOODS, David. 2010. “Sustainable Development: A Contested Paradigm.” <http://www.fwr.org/sustdev.pdf> Accessed 18 April 2012.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WED. 1987 Our Common Future “The Brundtland Report”. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427. UN Commission. New York: UN.

## **Nora Machado des Johansson**

Pesquisadora Associada no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE, Portugal).

## **Tom R Burns**

Professor Emérito do Departamento de Sociologia da Universidade de Uppsala, Suécia.



# “CO-MANAGEMENT” REVISITED: SUSTAINABLE USE OF NATURAL RESOURCES AND MODEL OF GOVERNANCE OF TAMERA/PORTUGAL

**Manuel Pacheco Coelho**

PhD; CIRIUS, SOCIUS, ISEG/Universidade Técnica de Lisboa.  
coelho@iseg.utl.pt

## ABSTRACT

Political Economists' understanding of Sustainable Development shapes perceptions of resource degradation problems and prescriptions recommended to solve them. In this context, Elinor Ostrom's research is fundamental in the substitution of the “Tragedy of the Commons” metaphor to the more interesting “Drama of the Commons”. Of course we'll have tragedies, in the open access regime situation. But, sometimes, we'll have also reasons to laugh. Ostrom stresses that a commons can be well governed and that most people, when presented with a resource problem, can cooperate and act for the common good. “Co-management” and self-regulation are the keys for sustainable resource management. This conclusion may be fundamental when trying to investigate the relation between social responsibility and environmental sustainability. Relating social responsibility (as a special ethical positioning facing the community, including a set of values and a strategy of social inclusion and development, as well as the promotion of collective and individual citizenship) with the experiences of co-management (whose studies gave E. Ostrom the Nobel prize), is an interesting research field. A particular example of this kind of preoccupations is the land use case. Taking several cases, many researchers have been arguing that community-based management should prevent the commons tragedies and that cooperative management often results in sustainable use of agricultural land. The analysis identifies strong leadership and robust social capital as important factors of success. This paper introduces a particular case in the south of Portugal (TAMERA/Odemira), describe this experience of co-management and evaluate its results in terms of the relation Social Responsibility / Sustainable Development.

**Key-Words:** Commons; Co-Management; Social Responsibility; Sustainability, Tamera.

## INTRODUCTION

According to European Commission (Green Paper (2001)), the concept of social responsibility concerns the situation according to which companies or other organizations decide on a voluntary basis, to contribute to a fairer society and a cleaner environment. Based on this assumption, the company or, in a more general sense, the organization management cannot/should not be guided towards the only fulfilment of interests of the owners of the company, but also of other stakeholders' interests (employees, local communities, customers, suppliers, public authorities, competitors and society as a whole). In practice, Corporate Social Responsibility refers to the adoption of a model of business management in which the companies, being aware of their social commitment of co-responsibility in social and human development, hear, preserve and respect the interests of different parties, incorporating different needs of the business planning and operating them through their decisions and activities. There is no doubt that this is a significant change because, a few decades ago, one had the idea that private companies should be accountable only to their shareholders and they should produce profits.

Although much discussed, the concept of Social Responsibility is not yet finally stabilized. In any case, the effort of researchers to differentiate it from the

simple idea of charity has proved essential to its proper scope and understanding by companies and managers. At the same time, environmental preoccupations seem to enter definitively in the core of this way of being, including those related with the efficient and sustainable use of natural resources.

Relating social responsibility (as a special ethical positioning facing the community, including a set of values and a strategy of social inclusion and development, as well as the promotion of collective and individual citizenship) with the experiences of natural resources "co-management" is an interesting research field.

Political Economists' understanding of Sustainable Development shapes perceptions of resource degradation problems and prescriptions recommended to solve them. In this context, Elinor Ostrom's research is fundamental in the substitution of the "Tragedy of the Commons" metaphor to the more interesting "Drama of the Commons". Ostrom stresses that a commons can be well governed and that most people, when presented with a resource problem, can cooperate and act for the common good. "Co-management" and self-regulation are the keys for sustainable resource management.

A particular example of this kind of preoccupations is the land use case. Taking several cases, many researchers have been arguing that community-

based management should prevent the commons tragedies and that cooperative management often results in sustainable use of agricultural land. The analysis identifies strong leadership and robust social capital as important factors of success.

This paper is made of three parts. In the first point it introduces a typology of regimes of property rights relevant to common property of natural resources and investigates the presence of tragedies in their common-use. In the second point, “co-management” analysis is introduced. As Elinor Ostrom had been demonstrating, the conventional wisdom that common property is poorly managed and should be either regulated by central authorities or privatized, is far from being correct. In fact, there are a lot of examples of “true” common property regimes that are efficient and promote the conservation of the resources. Finally, the paper introduces a particular case in the south of Portugal (TAMERA/Odemira), describe this experience of co-management and evaluate its results in terms of the relation Social Responsibility / Sustainable Development.

## NATURAL RESOURCES, PROPERTY-RIGHTS AND TRAGEDIES

*“Ambiguous terms blur analytical and prescriptive clarity. The term “common property” resource is a glaring example (...)”*  
**Schlager and Ostrom (1992)**

In the literature on Natural Resources it would be difficult to find a concept as misunderstood as commons and common property (Coelho, 2003, 1999). Term commons and common property is repeatedly used to refer different situations: property owned by a government; property owned by no one; property owned and defended by a community of resource users; any common-pool used by multiple individuals independently of the type of property rights involved. This perpetuates the “unfortunate tradition” of failing to recognise the critical distinction between common property (*res communes*) and nonproperty/open access (*res nullius*) (Bromley (1991)).

The problem started five decades ago with the article of Gordon (1954), on fisheries, and the confusion persisted in the papers of recognised authors in the Property Rights Theory (Demsetz, 1967). It was reinforced with Hardin (1968) in its much-cited allegory of the “Tragedy of the Commons” (See Filipe, Coelho and Ferreira, 2007).

Some academics use the term common property and open access interchangeably. The current situation derives from the fact that none of the cited authors offer a coherent discussion on the meaning of property, rights and property-rights, before presenting the problems inherent in common property.

First of all, if we want to rectify the confusion, we must recognise that the

term property refers not to an object or a natural resource but rather to the benefit stream that arises from the use of that object or resource. When economists think about property they are perhaps inclined to think of an object, and when they think in common property they accept the idea of common use of that object. This leads to the acceptance of the aphorism that “everybody property is nobody’s property”. The truth is that is only correct to say: “everybody’s access is nobody’s property”.

At the same time, we must recognise that, in the essence of the concept of property, there is a social relation. Property rights do not refer to relations between men and things but rather to the sanctioned behavioural relations among men that arise from the existence of things and pertain to their use (Furubotn and Pejovich, 1972).

The prevailing system of property rights in a community can be described as a set of economic and social relations defining the position of each individual with respect to the utilisation of scarce resources. So, there is nothing inherent in the resource itself that determines absolutely the nature of the property rights. The property nature and the specification of resource use rights are determined by the society members and by the rules and conventions that they choose and establish between them, about the use of the resources. Not by the resource, itself (Gibbs and Bromley, 1989).

One solution to the impasse over the use of the term “common property” is to distinguish the resource and the regime. This distinction, between the resource itself and the property-rights regime under which it is held, is critically important. In fact, the same resource can be used under more than one regime.

There are different proposals for this definition. Bromley (1991) suggests 4 possible regimes in the case of natural resources. These regimes are defined by the structure of the rights and duties that characterise individual domains of choice. This definition includes: State property; Common property; Open Access and Private property.

In the case of private property, the individuals have the right to undertake the socially acceptable uses (and only those, which means they have the duty to conserve the resources) and to prevent the use from non-owners. The state property is a regime where individuals have rules of access and duties to observe about the resource use face to a management agency, which has the right to determine these access/use rules.

The common property is the case where the management group of “co-owners” has the right to exclude non-members, and those, have a duty to abide this exclusion. In this sense, the “co-owners” manage effectively the resource so they have also rights and duties with respect to the use and conservation of the resources. In an

open access regime, no defined group of users is set. The benefit stream from the resource is available to anyone. The individuals have, at the same time, a privilege and no duties with respect to resource use and conservation.

In this context, surveying several contributions, we can now propose this typology of *Idealised types of property-rights regimes relevant to common property resources*.

***Open Access (res nullius):***

Free- for-all; use rights are neither exclusive nor transferable; rights to access are common but open access to everyone (therefore no one property).

***State Property (res publica):***

Ownership, management and control held by a government agency; public resources to which access rights have not been specified

***Communal Property (res communes):***

Resource use rights are controlled by an identifiable group of co-owners; there exist rules concerning access, who should be excluded and how should the resource be used and conserved; community-based resource management system; “true” common-property.

This typology leads to a clear distinction between the “true” common property (*res communes*) and the open access regime (*res nullius*). It is important to recognise that, in the first case, the group of “co-owners” is well defined and that a management regime for determining use rates has been established. In this sense, the common property reminds something like “a private property of a group of co-owners”. But, of course, the autonomy of decisions, especially in what refers to the transferability of rights, is much more limited than in the case of private property.

This conceptual delimitation is crucial in terms of resource economic analysis. The property rights (his common absence or vague stance) are in the core of the problem of natural resources management. Since the seminal paper of Gordon (1954), the central idea is that, in conditions of free access and competition, the market leads to non -optimal solutions in the use of the resources. The open access nature of many natural resources and the presence of externalities in the capture/ use lead to market equilibrium solutions that implicate an overexploitation of the resources - “The Tragedy of the Commons”, in the words of Hardin – and industries’ overcapacity.

Then, the identification of the property regimes is not only a question of describing the attributes of the resources, it’s a matter of putting in evidence the institutional

structure and the process of decision over resource use (Seabright, 1993)). In this sense, the problems of common property resources (res-communes) are much more complex because they involve the contractual relations between the co-owners, but more solvable than the problems carried by open access, at least because of the permanent risk of new-entrants, in this last case.

For the “entrepreneur” and for the public authorities these different situations are critical when thinking about possible projects of investment and the design of natural resources policy. What is important to retain is that open access regime presupposes the non-existence of property-rights over the resources, perfectly defined and controlled. By the contrary, the “true” common property is defined by the impossibility of access by non-owners and the clear definition of use rights among members. This resource-use regime (there are a lot of examples in the world) has been successful in managing the resources over centuries, contrary to the idea of “the tragedy of the commons”. It’s the open access that “creates” tragedies.

## **THE DRAMA OF THE COMMONS AND THE RETURN OF “CO-MANAGEMENT”**

In 2009, Elinor Ostrom won the Nobel Prize for “her analysis of economic governance, especially the commons” (Press Release of the Royal Swedish Academy of Sciences announce of Eco-

nomics Nobel Prize). One of Ostrom’s research topics is, precisely, the issue of commons conceptualization and its importance for natural resources policy design. The fundamental originality of her work is the substitution of the “tragedy” metaphor by the idea of the drama of the commons. In fact, Ostrom stresses that a commons can be well-governed and that most people, when presented with a resource problem, can cooperate and act for the common good. The rules, which help to provide efficiency in resource use, are also those that foster community and engagement. So, sometimes (in situations of open access) we’ll have tragedies, of course, but, sometimes, we’ll have also many reasons to laugh.

Ostrom has challenged the conventional wisdom that common property is poorly managed and should be either regulated by central authorities or privatized (Ostrom, 1990). These central ideas came from the empirical work she made in the four corners of the world. Combining data from diverse sources (For example, she conducted several field studies on the management of pasture by locals in Africa and irrigation systems management in villages of western Nepal), she has uncovered numerous principles that govern successful sustainability and that defy conventional beliefs on “tragedies”.

Ostrom has noticed that a large number of common pool resources

(CPR)<sup>1</sup> are governed by common property regimes. These are special kind of arrangements, different from private property or state administration, and based on self-management by a local community. In these property regimes, access to the resource is not free, and the commons are not perceived as public goods.

What is important is that, while there is relatively free but controlled access to the resource system for community members, there are mechanisms that allow the community to exclude outsiders from using its resource. So, in such a common property regime, the common pool resource appears as a private good to an outsider and as a common good to an insider of the community. The resource units withdrawn from the system are typically owned individually by the appropriators (a common property good is, in this context, rival in consumption) but the common property regime typically protect the core resource and allocate the fringe through complex community norms of consensus decision-making.

This kind of property regime arise in situations where appropriators, acting independently, would obtain a lower total net benefit of resource use than what is achieved when

they co-ordinate their strategies in some way, maintaining the resource system as common property instead of dividing it up into bits of private property (Augusto, 2010). Trying to demonstrate this, Professor Ostrom has studied how self-organization and local-level management works and keeps common pool resources viable, whether natural (e.g. forests) or man-made (e.g. police forces). In this sense, Ostrom's research explores how, between the atomized individual and the heavy-hand of father-government, there is a range of voluntary, collective associations that, over time, can evolve efficient and equitable rules for the use of common resources. In particular, Ostrom's work emphasizes how humans interact with ecosystems to maintain long-term sustainable resource yields, such as many forests, fisheries, oil fields, grazing lands, and irrigation systems.

At the same time she tries to understand the conditions that allow for the most productive tenure arrangements and she stresses that no single governance policy can control over-exploitation in all settings.

Of course, the management problems of this type of property regime are also enormous: Common resource management has to face the difficult task of devising rules that limit the amount, timing, and technology used to withdraw various resource units from

---

<sup>1</sup>Common pool resources are resources to which more than one individual has access, but where each person's consumption reduces availability of the resources to others.

the resource system. But, switching the idea that res-communes can not be confounded with open access, Elinor Ostrom demonstrates how societies have developed diverse institutional arrangements for managing natural resources and avoiding ecosystem collapse in many cases (even though some arrangements have failed to prevent resource exhaustion).

In terms of policy design and regulation, she stresses that the main lesson is that common property is often managed on the basis of rules and procedures that have evolved over long periods of time. As a result they are more adequate and subtle than outsiders (including politicians and social scientists) have tended to realize. In fact, *self-governance can be feasible and successful*. In this context Ostrom elucidates the key features of “co-management” successful governance:

- Active participation of users in creating/enforcing rules is crucial;
- Rules that are imposed from the outside or unilaterally dictated by powerful insiders have less legitimacy and are more likely to be violated;
- Monitoring and enforcement are better working when conducted by insiders than by outsiders.

Based on numerous studies of user-managed fish stocks, pastures, woods, lakes, and groundwater basins, Ostrom concludes that the outcomes are often better than predicted by standard

theories. She observes that resource users frequently develop sophisticated mechanisms for decision-making and rule enforcement to handle conflicts of interest.

Finally, analysing the design of long-enduring common property resources, Elinor Ostrom identified a set of design principles which are prerequisites for a stable “co-management” of these resources:

- Clearly defined boundaries (effective exclusion of external unentitled parties);
- Rules regarding the appropriation and provision of common resources adapted to local conditions;
- Collective-choice arrangements allowing most resource appropriators to participate in the decision-making process;
- Effective monitoring by monitors who are part of or accountable to the appropriators;
- Existence of a scale of graduated sanctions for resource appropriators who violate community rules;
- Mechanisms of conflict resolution cheaper and of easy access;
- Self-determination of the community recognized by higher-level authorities;
- In the case of larger Common Pool Resources, organization in the form of multiple layers of nested enterprises; with small local CPRs, organization at the base level.



## CASE STUDY: TAMERA

### *The Mission and the Actions*

Under the motto "think locally, act globally" approximately 200 people (about 170 workers and 30 children) live, work and study in TAMERA. Located at the south of Portugal, in the municipality of Odemira, Tamera is an international training and experimental site for the development of "peace research villages" and "healing biotopes".

Tamera was founded in 1995, by the sociologist and psychoanalyst Dieter Duhm, the theologian and peace activist Sabine Lichtenfels and the physicist and musician Charly Ehrenpreis. They took a long research in the fields of sociology, science and spirituality that led to the formulation of what they called the Plan of Healing Biotopes, a plan that states the construction of replicable ecological, technological and social sustainable model settlements of eco-villages in different areas of the world<sup>2</sup>.

In this context, following the idea of creating an eco-village, they bought a farm in Monte do Cerro/Odemira that aim to develop an example of a model for a non-violent co-existence of people

and between people and nature. The fundamental tasks of the project are the education of young people in a peace study environment and the building of a village, "the solar village", which produces its own food and solar energy in sustainable ways. Global networking, under the name of GRACE, completes the exigent program of this experience.

In the first years of the project development, the installation of the infrastructure for study, the experiential research in social living and community building in an ecology sustainable village, were developed on a site of 134 hectares. More than 20.000 trees were planted. Gardens, based on perm-culture were created; houses were constructed and a lot of workshops were built to research, teach and disseminate the fundamentals and results of the program.

The results seem to be very interesting. The evaluation analysis of different stakeholders, including the public powers in the municipality of Odemira and the community of Alentejo-people that surrounds the community of Tamera, give good credits to this experience. In this sense, we can say that in the municipality of Odemira there is, now, a community that shows that the solutions to the current global situation in environmental and energy terms are not utopian. The eco-village works as a community where the human impact on nature is almost null and research and technological development are

<sup>2</sup>The book Tamera from Leila Dragger as a subtitle: A model for the future; and give insights into the current status of the work of this project and on the three key areas in which it is based, permaculture and water landscape, solar technology and peace education.

at the service of sustainability. As an important pilot experience, its teaching results are significant: last year, for five days, Tamera received the annual conferences of Global network of Eco-Villages (GEN, Global Eco-village Network), devoted to the theme “Eco-Villages and sustainable living”. GEN was founded in the same year of 1995 to support creative experimental projects of ways of life with low environmental impact, worldwide. In the northern hemisphere, GEN focuses on forming communities capable of recovering damaged land by “collective action” and promote a human, ecologically sustainable, life style. Already in the southern countries, GEN highlights the needs of communities where public power inequalities persist and sustainable responses to local problems are requested. In Senegal, for example, there are now traditional villages to be transformed in eco-villages, the question for the authorities being how the eco-villages may end up with the depletion of natural resources.

When arriving to Tamera, the most choking difference between this place and the surround landscape is the fresh and pleasant view of what it seems a green oasis that focuses around a huge lake. This image contrasts with the aridity of near landscapes of dying cork trees. It's easy to understand the name chosen by Lichtenfels for this site. Tamera means, in an ancestral

language, “next to the paramount”, next to the superior fountain of life. Water is the center element of the plan. Almost all vegetation has been reintroduced on a soil that, by the insistence on monocultures and by the lack of water, was simply destroyed. Now, through Holzer-Permaculture methods, this situation is reversed. Under this process, not only, near 20 thousands trees were planted, as we said, but also a special attention was made in creating harmony and safeguarding the symbiosis among the various species of plants and animals.

The auditorium or classroom, where most conferences and workshops take place, is the largest Iberian building made of straw packs, a technique that is being studied in Tamera and exported to other eco-villages throughout the world. The walls were built with 1500 bales and plastered with a layer of clay. The materials used allow keeping the temperature inside, whether Summer or Winter. The roof, covered with grass, also helps to the maintenance of a mild temperature in the Auditorium. This is very important because Odemira is a sunny (sometimes hot) area. But, at the same time, according to Leila Dregger, team coordinator and author of the book “Tamera, A model for the future”, was precisely because of the sun that Duhm and Lichtenfels chose Herdade do Monte do Cerro to found the first Portuguese eco-village.

This particular interest in the Sun is reflected in the development of the so-called Solar Village. The "experimental field" was opened in 2009, its fundamental mission being to develop the Solar Village project. In a space imagined by the physicist Jürgen Kleinwächter, a solar camp was built. The fundamental objective is to learn how to use the light from the Sun to create a clean and renewable energy. The equipment that can be seen in the village, with mirrors, greenhouse and parabolic systems that capture solar energy, "makes the place seem from another planet" (in *Diário do Alentejo*). In the greenhouse, a lens system heats straight pipes where oil circulates. The oil, heated to 200 degrees, flows for double-walled boilers, with water coming in boil. The steam can be used to food cooking – technical coordinator Paul Gisler says that less than five minutes are enough to bake a good vegetable dish or to sterilize the eco-village Health Center's medical instruments. Hot oil serves still to put in action a motor, the Sunpulse Electric, which ensures the electricity in the Experimental Field. As it has the capacity to store hot oil, the engine can supply power refrigeration, mechanical, and electrical, even during the night. And also contributes for the characteristic smell of fries potatoes that surrounds the village.

A fixed focus mirror, leaning the Solar village cuisine, concentrates the

sun's rays on a single point that can be used to boil water directly, roasting or contribute to the heating of the oil.

Barbara Kováts, other coordinator of the team, says that the technology used in the Solar Village aims to "build a energy network in the Alentejo that allows the autonomy of the people by solar energy". For now, the Solar Village is funded by borrowings and Kováts launches the appeal to search for patrons to finance the new bio-gas system and new workshops.

As we said, water is a constant presence in Tamera and, in the case of the greenhouse Solar village, it serves to keep the humidity level inside, where banana trees and medicinal plants grow. Steam water with herbs make teas served in the eco-village. In the House of Herbs, where live the elderly women of Tamera, herbs and droughts are selected.

Alimentation in Tamera is exclusively vegan. Salads, sautéed of vegetables and various kinds of germinated seeds constitute the daily diet of who lives in eco-village.

Above all, Tamera started a training program for adolescents and young adults in a community of people with different professions and from different age groups. They all gathered one goal: the development of a replicable model of a survival culture, sustainable in all areas. A living culture without oppression and domination. Without fear and violence.

In this context, another important project that respects to the peace education, is the creation of the Global Campus, a University to the dissemination of these thoughts. With GRACE, the institution we cited, for global networking, they constitute the heart of a project that has, in its foundations, the education as a fundamental means to carry out the objectives and mechanisms design of the whole project.

Various departments develop the specific tasks. Examples: The Ecology department carries the idea of water and landscape healing through the implementation of water retention landscapes, permaculture and peace gardens. The Love School stands for a deep knowledge of human realm and for a new solidarity, the Political Ashram for creating a spiritual life practice in the service of global healing.

### *The Fundaments and the "Gift Economy"*

In its 18th Summer University course, Tamera experimented a commitment for a "gift economy". This means the beginning of a new culture on that "replaces the fear of scarcity to thinking with confidence and generosity", even in the areas of money issues.

The basic idea is that nature shows the way. As Charly Ehrenpreis described in the beginning of the experience,

nature is a living gift economy. Living beings give away what they do not need and, as a consequence, they receive everything they need for their lives in the growing field of global ecology.

So, the inspiration for mutual giving and cooperation in Tamera is in its genetic code. No one is paid for his work. The ideal is that when we are all in service of a common goal (a healed Earth), we give our actions to each other and cooperate in the utilization of the resources. This experience shows that such a gift or balance economy works in the degree to which the community is alive and creates trust and transparency among its participants. Of course, Tamera is surrounded by a capitalism driven economy, but it has been capable of getting its resolution. The answer is the humanization of money for a gift economy.

In terms of Ostrom analysis we can say that they are not aware of the problems of exclusivity. When 250 guests from different countries came to the summer university they experienced the problem of the "new entrant". But it was limited in time. After, as Lichtenfels reminds we must all return to a deep level of trust in order to be able to implement a global economy of giving in a limited group of co-owners. The operationalization of the sustainable strategy, especially in terms of natural resources use, implies a co-operation between a (finite) group of defined partners.

This does not mean that the economic traditional problems of getting the resources to implement the strategy are inexistent. According to Leila Dregger, the community maintains, economically, in two different ways. The investment in new spaces is made with donations and the search of funds from several foundations and "mecenaz". Basically, these are people interested in those types of actions. For the day-to-day activities the rents come from the seminars and workshops, from the visitants that stay temporarily in the community. Now, the co-operators have assumed a commitment to contribute every four months when the funds analysis is made, if it is necessary. This is possible because some of the members take some time of the year out of the community, working in several activities, and they can invest in the community in the rest of the year.

In the recent book from Dieter Duhm, *Towards a New Culture*, we can find a metaphoric presentation of the fundamental principles that are in the center of this responsible posture, facing internal and external communities. In his words, "The world stands on the brink of an abyss. How will life go on after the collapse of the globalised political and economic systems? The drafting of a desirable future, one that a growing number of people will find plausible and realistic, in the face of so

many failed attempts in the past, is the number one priority on today's agenda". A dream is becoming reality. Of course, this change cannot occur overnight, not even in small communities, but these centers will be able to facilitate the transforming of human society, if we replace fear as a regulating principle by something he calls LOVE. This is not a finished product; it remains in constant historical development

In the Tamera Manifesto the basic ethical principles of such a community e presented: Truth, mutual support and participation in the whole. These principles follow for the areas of sexuality, love and partnership. Also, if we accept that the Earth can be healed, we must recognize the basic animal rights, no religious barriers, the principle of "no revenge but reconciliation", water healing principle, sacred alliance of all living beings, etc.

## CONCLUDING REMARKS: LESSONS FROM THE TAMERA CASE

Without substantial quantitative information about the development of the village project is not easy to make an evaluation of its results and to compare the case-lessons with the practical indications that result from Professor Elinor Ostrom research.

In two different studies made on the subject, two student teams put questions via net to the coordinators

of Tamera project, trying to get information about the mission and goals of this experience, actions made, evaluation, success factors, limitations and risks, etc. (See Silva et al (2012) and Brito et al (2012)). Sometimes, it is not an easy task to “read” the information that the coordinators (always with an extreme sympathy) gave in its answers, because there is a “cryptic” language that highlights the special form that the leaders of this project experience the objectives and results of this collective action. The experience of “Co-management” is presented into a metaphoric, sometimes romantic, form that imposes a special approach from the investigator. Taking this in mind, we can stress the following lessons from the Tamera Case; see, again, Silva et al (2012):

- The problem of desertification can be solved without massive funding, just by investing in technologies that can be easily used and maintained. The same can be said about the resource use without abuse (as it is the case of permaculture methods). These result approaches clearly the indications of Elinor Ostrom about the capacity of several groups of co-owners, using natural resources in a sustainable mode.

- Communal understanding of the different areas in which they work (solar village, water or waste treatment and management) helps the continuity

of the project. Ostrom reminded that the acquired knowledge can be a strong factor of success especially in communities that have a long time story of living and solving common problems.

- To be successful, the experiences of co-management must have in mind the problem of population growth and the “new entrant” issue. “Common” property rights systems can be a winning answer to commons tragedies only if they struggle the open access situations. Only within a defined, exclusive, group of co-owners (that is, in a situation of res-communes) we can approach sustainable solutions in common resources use.

- The existence of leaders strengthens collective action. It had a big contribution to the success of Tamera. This result is conforms the research findings of other studies that identify strong leadership and robust social capital as important factors of success. In this case, we also can add that the social infrastructure is just as important as the physical infrastructure (silva et al, 2012). Also, the identification of the local social organizations (especially those coming from the political powers in Odemira municipality) and the healthy integration in the local surround community (Relíquias and S. Luís little villages) were success factors of Tamera’s model of Governance.

## BIBLIOGRAPHY

- Search : [www.tamera.org](http://www.tamera.org)
- AUGUSTO, F. (2010), "The Opportunity of the Commons", Presentation in Economics of Natural Resources and the Environment", MIT Doctoral Program in "Sustainable Energy Systems", ISEG/UTL.
- BERKES, F. & FARVAR, M. (1989), "Introduction and Overview", in BERKES, F. (ed.), *Common Property Resources, Ecology and Community- Based Development*, Belhaven Press, London.
- BRITO, A., ALCÂNTARA, M. & BAGULLHO, M. (2012); "Co-Gestão" e a Tragédia dos Comuns, Trabalho de Seminário da Licenciatura em Economia, Economia Industrial e da Empresa, ISEG/UTL.
- BROMLEY, D. (1991), "Testing for Common Versus Private Property: Comment", *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 21, Nº 1, pp 92-96.
- McCLOSKEY, D. (1983), "The Rhetoric of Economics", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXI, pp. 481-517.
- COELHO, M. (2003), "Sobre Comuns e Tragédias – Recursos Naturais e Direitos de Propriedade", *Proceedings do V Encontro de Economistas de Língua Portuguesa*, Recife, [www.decon.ufpe.br/veelp](http://www.decon.ufpe.br/veelp).
- COELHO, M. (1999) ; *A Tragédia dos Comuns Revisitada. A Pesca do Bacalhau na Terra Nova: Consequências do Regime das 200 Milhas*, ISEG/UTL, Lisboa.
- COELHO, M., FILIPE, J. & FERREIRA, M. (2009 a), "Tragedies on Natural Resources: A Commons and Anticommons Approach", Working Paper, Departamento de Economia; ISEG/UTL, Nº21/2009/DE/SOCIUS.
- COELHO, M., FILIPE, J. & FERREIRA, M. (2009 b), "Coastal Development and Bureaucracy: Aquaculture in Portugal - the possible emergence of an Anti-commons Tragedy", *Actas do 15º Congresso da APDR (Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional)*, Cidade da Praia, Cabo Verde.
- DEMSETZ, H. (1967), "Toward a Theory of Property Rights", *American Economic Review*, Vol. 57, pp 347-359.
- DREGER, L. (2011), *Tamera, A Model for the Future*, Verlag Meiga.
- DUHM, D. (2012), *Towards a New Culture*, Verlag Meiga.
- FILIPE, J., COELHO, M. & FERREIRA, M. (2007), *O Drama dos Recursos Comuns*, Ed. Sílabo, Lisboa.
- FURUBOTN, E. & PEJOVICH, S. (1972), "Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature", *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, Nº 4, pp 1137-1162.
- GIBBS, J. & BROMLEY, D. (1989), "Institutional Arrangements for Management of Rural Resources: Common-Property Regimes" in BERKES (ed.), *Common Property Resources, Ecology and Community-Based Sustainable Development*, Belhaven Press.
- GORDON, H. S. (1954), "The Economic Theory of a Common Property Resource: The Fishery", *Journal of*

Political Economy, Vol. 62, pp 124-142.

HARDIN, G. (1968), “The Tragedy of the Commons”, Science, Vol. 162, pp. 1243-1247.

OSTROM, E. (1990), Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press.

ROYAL SWEDISH ACADEMY OF SCIENCES (2009), Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009; “Economic Governance”, compiled by the Economic Sciences Prize Committee.

SCHLAGER, E. & OSTROM, E. (1992), “Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis”, Land Economics, Vol. 68, Nº 3, pp 249-262.

SEABRIGHT, P. (1993), “Managing Local Commons: Theoretical Issues in Incentive Design”, Journal of Economic Perspectives, Vol. 7, Nº 4, pp 113-134.

SILVA, A., MEIER, F. & GUERREIRO, L. (2012), Debriefing Elinor Ostrom, Presentation in Economics of Natural Resources and the Environment”, MIT Doctoral Program in “Sustainable Energy Systems”, ISEG/UTL.

## **Manuel Pacheco Coelho**

Doutor em Economia e Professor do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG-UTL) e Pesquisador do Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIUS).



# LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

**Juan José Gilli**

Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Buenos Aires,

## RESUMEN

La responsabilidad social a secas o responsabilidad social empresaria o corporativa, como también se la denomina, aparece como tema central en multiplicidad de publicaciones, foros y asignaturas universitarias. Paralelamente las grandes empresas han incluido el ítem en sus agendas; diversas ONG se encargan de su promoción; surgen índices de responsabilidad social e, incluso, la cuestión aparece en la mira de los reguladores. R. E. Freeman publica en 1984 “Strategic management. A stakeholders approach” y define stakeholder como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Esta obra proporciona una guía para la orientación de la gestión empresarial y permite una mejor comprensión de las exigencias del entorno. La responsabilidad social es hacia todos y cada uno de estos grupos y habrá de tenerlos en cuenta al momento de tomar decisiones. Por eso, la responsabilidad social no consiste ya en la mera filantropía, sino en que las decisiones tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ellas. El objetivo del presente trabajo es analizar el origen y alcance de la teoría de los stakeholders y su aporte a la definición del concepto de responsabilidad social y al nuevo rol del gerente.

**PALABRAS CLAVE:** Teoría de los stakeholders; Grupos de interés; Responsabilidad social; Rol gerencial; Ética empresarial.

## INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social a secas o responsabilidad social empresaria o corporativa, como también se la denomina, aparece como tema central en multiplicidad de publicaciones, foros y currículos universitarios. Paralelamente las grandes empresas han incluido el ítem en sus agendas; diversas ONG se encargan de su promoción; surgen índices de responsabilidad social e, incluso, la cuestión aparece en la mira de los reguladores.

R. E. Freeman publica en 1984 “Strategic management. A stakeholders approach” y define stakeholder como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Este nuevo concepto proporciona una guía para la orientación de la gestión empresarial y permite una mejor comprensión de las exigencias del entorno. La responsabilidad social es hacia todos y cada uno de estos grupos y habrá de tenerlos en cuenta al momento de tomar decisiones.

Para llevar esta consigna a la práctica, debe formar parte de las decisiones de todos los días; la buena reputación se gana con las buenas prácticas, no con un elemento de marketing que puede convivir con salarios injustos, mala calidad de producto, empleos precarios, procesos contaminantes e incluso violación de derechos básicos. Encarar el desafío es descubrir que, dentro de la

propia actividad empresarial, se puede trabajar para la construcción de capital social y redes de confianza y cooperación.

Por eso, la responsabilidad social no consiste ya en la mera filantropía, sino en que las decisiones tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ellas. El objetivo del presente trabajo es analizar el origen y alcance de la teoría de los stakeholders y su aporte a la definición del concepto de responsabilidad social y al nuevo rol del gerente.

## ORÍGENES DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Thomas F. Mc Mahon (1999), en su artículo “Breve historia de la ética estadounidense en los negocios”, identifica una etapa tradicional de la ética empresarial a partir de mediados del siglo XVIII, cuando se consideraba que el progreso provendría del trabajo duro, el ahorro y la autodisciplina, principios que reflejan los valores del luteranismo y del calvinismo respecto del trabajo.

Los antecedentes más antiguos centraban la cuestión en la relación entre la ética privada y la pública es decir que el propietario o el directivo está sujeto a una ética individual, pero cuando éste actúa en el ámbito de la empresa se ve obligado a dejar de lado esos valores en función de las reglas que rigen los negocios.

La función empresaria se apoyaba en los ideales de la ilustración respecto de la razón y la libertad humana frente

a instituciones opresivas. Luego, en las postrimerías del siglo XIX la falta de controles sobre la actividad empresarial conduciría a un estado de “pobreza en medio de la opulencia”. Esta situación desembocará en la crisis económica de 1929 y en la aparición del New Deal que refleja la necesidad de un nuevo contrato y de un nuevo rol del estado como impulsor y regulador.

Entre las primeras obras que abordan el tema de la ética en los negocios, Mc Mahon menciona la obra “Business and Society” de J. V. Mc Guire publicada en 1963. El segundo hito importante será el artículo de Raymond C. Baumhart publicado en 1961 en la Harvard Business Review como resultado de una investigación entre ejecutivos y gerentes donde comprueba que en la mayoría de esas empresas existía alguna forma de comportamiento no ético y, en ocasiones, ilegal.

El punto de inflexión que se produce en la década de 1960 cuando, como consecuencia de la preocupación de la sociedad por las cuestiones sociales, se extiende el concepto de responsabilidad social a otros temas. Los cambios sociales importantes tienen su reflejo en las empresas; aparecen temas como los derechos civiles de las minorías, la igualdad de oportunidades para la mujer, la protección del medio ambiente y los derechos de los consumidores.

Durante esa época se origina el tratamiento incipiente de la ética en los negocios como tema académico y se

plantea la cuestión de la responsabilidad social en los términos actuales ya que, desde un enfoque tradicional, la responsabilidad social se asociaba a la filantropía. Es decir, aportes a actividades culturales relacionadas con las artes, los museos y también a instituciones educacionales, religiosas y otras de carácter comunitario.

Otra cuestión importante era la responsabilidad del empresario frente a su personal. A comienzos del siglo pasado, Henry Ford percibió la necesidad de elevar el nivel de vida de sus empleados: decía que pagaba mejores sueldos que sus competidores para que sus operarios pudieran comprar los autos que ellos mismos fabricaban; en otras palabras desempeñó un rol activo para crear un entorno favorable para los negocios.

En realidad el enfoque tradicional no se ocupaba de la responsabilidad social de la empresa, sino de la responsabilidad social de los empresarios como consecuencia de su poder y su riqueza. Recién después de finalizada la segunda guerra mundial se asignó mayor relevancia a la contribución social de la empresa, pero sin modificar el eje de la cuestión: se esperaba que la empresa – y especialmente la gran empresa – contribuyese a obras de interés comunitario.

## LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

El concepto de stakeholder fue introducido en un memorándum del Stanford Research Institute que data

de 1983; en dicho memorándum se designaba stakeholders a los distintos grupos que proveen soporte a la empresa grupos y sin cuyo aporte la organización dejaría de existir. La teoría tiene alguna similitud con la teoría del equilibrio de Barnard – Simón que identifica a los distintos grupos de participantes que contribuyen a la organización a cambio de una compensación por parte de ésta. La organización será viable en la medida que las contribuciones que recibe sean mayores o iguales a las compensaciones que debe otorgar.

La teoría de los stakeholders describe los distintos grupos: propietarios, proveedores, empleados, directivos, clientes y la comunidad local pero hoy, una extensión de la teoría, debería incluir también a los competidores y al gobierno. Los intereses de los competidores no están necesariamente en conflicto, no hay razón para que las asociaciones comerciales y otras formas inter organizacionales no puedan relacionarse para la solución de problemas comunes. Por otra parte, la implementación del concepto de responsabilidad social producirá en el largo plazo la intervención y regulación gubernamental.

Desde la perspectiva filosófica, cambia el enfoque de la ética en los negocios que incluirá además de los principios de la ley natural de Locke y del utilitarismo de Bentham, el imperativo categórico de Kant.

Según Cortina (1996) la teoría de los stakeholders se basa en el principio ético articulado por Emanuel Kant en su obra “Fundamentación de la metafísica de las costumbres” donde afirma que los seres racionales son fines en sí mismos, tienen un valor absoluto y no pueden ser tratados como simples medios. Fija así una postura deontológica basada en la dignidad humana.

Edward Freeman (1984) retoma el concepto de stakeholder y lo define como todo grupo o individuo que puede afectar o ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales. Debe tener en cuenta a los grupos que participan directamente en sus actividades como son los empleados, proveedores y clientes y también a la comunidad donde desarrolla su actividad; estas obligaciones se conocen como responsabilidad social.

El concepto de responsabilidad social ampliada, supone que la empresa debería contribuir también a la solución de los problemas sociales y al respecto Peter Drucker (2000: 216) dice:

*Este nuevo concepto de la responsabilidad social ya no se pregunta cuáles son las limitaciones de la empresa, o qué debe hacer ésta por el personal sometido a su autoridad inmediata. Exige que la empresa asuma la*

*responsabilidad por los problemas sociales... y que se convierta en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de solución de sus problemas.*

La aparición de este reclamo no se originó por un sentimiento de hostilidad hacia la empresa; por lo contrario, el éxito de la gestión empresarial impulsó a empresarios y administradores como una nueva clase de líderes y este ascenso generó la expectativa de que debían ser responsables por los principales problemas sociales. El nuevo liderazgo parece llenar el vacío de las antiguas instituciones y, particularmente, por la incapacidad del gobierno para resolver los problemas de la sociedad.

La teoría de los stakeholders va más allá, al cuestionar la obligación exclusiva de los directivos hacia los accionistas y proponer un nuevo rol con responsabilidad ampliada hacia los demás grupos de interés. La teoría fue criticada en su momento con el fundamento de que el directivo sólo había recibido un fideicomiso de los accionistas y no de los demás grupos.

Si bien la teoría no reemplaza los principios tradicionales de la legislación empresarial y del rol del directivo, sus conceptos básicos permiten analizar los temas de ética y responsabilidad social empresarial y plantean un desafío al concepto del management

capitalista. Hoy, medio siglo después, como reflejo de los escándalos de grandes empresas y de la magnitud de sus consecuencias, se advierte una revalorización – o un descubrimiento – de la teoría especialmente en los ámbitos académicos.

## EL NUEVO ROL DEL DIRECTIVO

La teoría propone una alternativa a la noción de la exclusiva obligación del directivo hacia los accionistas y le asigna un rol más amplio como agente de los demás stakeholders. Cada uno de los distintos grupos tiene el derecho de ser considerado al determinar la dirección futura de la empresa con la cual están relacionados.

El directivo juega un rol especial, ya que también él constituye un grupo de interés en la empresa moderna. En un aspecto es un empleado, vinculado a la firma por una relación contractual explícita o implícita y, por otra, tiene la obligación de salvaguardar el bienestar de la entidad ideal que es la corporación.

La teoría de los stakeholders no privilegia a ningún grupo sobre otro, entonces el directivo deberá mantener las relaciones con dichos grupos equilibradas para asegurar la supervivencia de la empresa. Es decir, se debe lograr un balance entre los múltiples reclamos e intereses: los accionistas buscarán

mayor retorno financiero, mientras que los consumidores buscarán mayor inversión en investigación y desarrollo; los empleados procurarán salarios más altos y mejores beneficios y también la comunidad local buscará mejores parques y facilidades para el cuidado de la salud.

Mientras desde la perspectiva del accionista, sustentada en el derecho de propiedad, la finalidad de la empresa es maximizar la rentabilidad de la inversión, según la teoría de los stakeholders el propósito de la firma debe tener en cuenta el respeto por las personas ya que éstas no pueden ser usadas como medio para los fines de otros sin el derecho de participar en esa decisión. Por lo tanto, a través de la gestión de sus directivos, la empresa debe servir como vehículo para coordinar los intereses de todos los grupos.

Aun cuando la teoría de los stakeholders no ha suplantado en la práctica el rol tradicional del directivo, sus conceptos básicos deben considerarse al momento de analizar las cuestiones de ética y responsabilidad social. La teoría propone dos principios que deberá tener en cuenta el directivo:

- La Corporación debe administrarse en beneficio de sus stakeholders: sus clientes, proveedores, propietarios, empleados y las comunidades locales. Deben garantizarse los derechos de estos

grupos y, además en algún sentido, los grupos deben ser considerados en las decisiones que afecten sustancialmente sus intereses.

Este principio, si bien cuestionable desde la perspectiva del accionista, implica el reconocimiento de la legitimidad de los grupos que conforman la organización. Cualquier contrato social que justifique la existencia de la empresa debe incluirlos como actores. Los stakeholders tienen derechos inalienables a participar en las decisiones que sustancialmente afecten su bienestar o que impliquen su utilización como un medio para otros fines.

- El directivo tiene una relación fiduciaria con los stakeholders y con la empresa como un ente de existencia ideal. Debe además actuar como agente del interés de las partes y asegurar la supervivencia de la empresa salvaguardando, de esa manera, el interés a largo plazo de cada grupo.

Este principio define explícitamente la obligación del directivo. No siempre le será posible atender al mismo tiempo los reclamos de todas las partes que, además, pueden estar en conflicto. El principio supone la obligación de actuar en función del mejor interés en el largo plazo de la empresa, concebida como un ámbito donde interactúan los stakeholders y donde el interés particular pierde peso frente al interés general.

Se trata de una obligación del directivo que puede entrar en conflicto con sus deberes ante los accionistas y será su responsabilidad resolver las dificultades que rodean la relación con los accionistas y prestar atención en la resolución a los reclamos de los demás stakeholders. A partir de estos principios podría surgir incluso la necesidad de introducir cambios en la legislación para reconocer el nuevo propósito de legitimidad de la empresa.

En este punto Milton Friedman ha realizado una seria advertencia: la relación entre el directivo y el accionista es diferente tipo que la que tiene con los otros grupos de interés. Si así no fuera, la empresa dejaría de ser una institución del sector privado y lo que ahora llamamos ética en los negocios se convertiría en una crítica radical al sistema económico capitalista.

Esto no significa que el directivo tenga una relación moral con los otros stakeholders, pero será desde una perspectiva estratégica. El gerente nunca les ha prometido un retorno sobre la inversión pero debe tomar seriamente su obligación extra legal de velar por los intereses de los demás grupos que contribuyen a la empresa.

Para Peter Drucker (2000), el concepto de responsabilidad social se asimila al de responsibility, es decir que va más allá del cumplimiento de la misión específica de la empresa, pues

entiende que ésta debe dar cuenta de los efectos de su actividad en la sociedad ya que no actúa en el vacío.

Desde esta postura de la autor-regulación, Drucker pone la responsabilidad en cabeza de los directivos; si bien su principal responsabilidad es el cumplimiento de la misión específica de la empresa. Para cumplir dicha misión deberá procurar desarrollar y conservar su capital humano, proveer productos y servicios de calidad, asegurar procesos productivos seguros y no contaminantes, mantener una relación proveedor-cliente de largo plazo basada en la confianza, fomentar la cooperación con otras empresas para el desarrollo de proyectos comunes; de esa forma generará valor para la sociedad.

## **SUPERANDO LA PARADOJA DE LA TEORÍA**

Para Kenneth E. Goodpaster (1996) la teoría de los stakeholders plantea una paradoja: de alguna manera no parece legítimo orientar las decisiones empresarias hacia los intereses de todos los grupos por consideraciones que vayan más allá de las de orden estratégico. Para Goodpaster, la relación del directivo con los accionistas es distinta de la relación con las otras partes. Si no fuese así, la empresa dejaría de ser una institución del sector privado y lo que llamamos ética de los negocios

se convertiría en una crítica radical de nuestro sistema económico. Esto no niega el carácter moral de la relación del dirigente con los demás stakeholders desde una perspectiva estratégica pero no fiduciaria como en el caso de los accionistas.

La paradoja planteada puede evitarse mediante una comprensión más reflexiva de la naturaleza de la obligación moral y de los límites que impone a la relación de agente principal. Entre la postura kantiana de la teoría de los stakeholders y la moralidad basada en el mercado defendida por economistas como Friedman, hay un espacio práctico para identificar los valores éticos compartidos por los distintos grupos de interés.

Es decir que el análisis del interés de los distintos grupos y de la forma de resolver el conflicto entre dichos intereses y los objetivos financieros de la empresa, requiere cierta justificación normativa que va más allá de la mera aserción de la propia idea de la existencia de participantes.

Dunfee y Donaldson (1999) entienden que los enfoques contractuales ofrecen un potencial significativo para resolver ese problema central ya que pueden utilizarse para fundar razones por las cuales la dirección tiene obligaciones con los distintos participantes, más allá de su relación con los accionistas. Según

estos autores, la opción contractual, que también se basa parcialmente en cuestiones empíricas, tiene potencial para contraponerse a la postura de Friedman ya que los directivos tienden a pensar en función de acuerdos no escritos y promesas tácitas que proporcionan pautas para la resolución de problemas cotidianos que se presentan en la práctica de los negocios.

La empresa, como una creación artificial orientada por ciertos objetivos, implica que las reglas y estructuras que varían de una empresa a otra y también de una cultura a otra. Las posturas éticas como el utilitarismo y el kantismo no proporcionan respuestas a la variación de reglas y normas entre empresas. Para Dunfee y Donaldson, el enfoque contractual derivado de la teoría política clásica constituye una opción significativa para responder a éstas preguntas y constituye un puente entre lo que es y lo que debería ser.

La autoridad normativa de cualquier contrato social deriva del supuesto de que los seres humanos, al actuar racionalmente, consienten en los términos de un pacto social específico. Dicho acuerdo resultará de analizar expectativas recíprocas de las partes que intervienen para identificar derechos y responsabilidades específicas y, de esa forma, mediante el consentimiento libre e informado, se da



origen a reglas de comportamiento que regirán dentro de una organización.

Los términos del contrato se basan en dos supuestos. Primero, se supone que las partes contratantes reconocen las dificultades de ponerse de acuerdo sobre un conjunto de principios éticos generales. Los contratantes individuales desearán priorizar hasta el máximo posible sus propios valores y participar en aquellas organizaciones que los reflejen.

El segundo de los supuestos es que los contratantes, a pesar de ser conscientes de la dificultad de un acuerdo sobre los valores, apreciarán la necesidad de una estructura moral comunitaria como condición indispensable para el mantenimiento de un ambiente propicio para una vida laboral buena y productiva. Sin dicha estructura moral, existe la amenaza de degradación social.

Los individuos deben trabajar en organizaciones e interactuar con los demás para facilitar la vida económica de manera eficiente. A su vez, estas organizaciones y relaciones se basan en entendimientos implícitos relacionados con los límites del comportamiento correcto. Los contratantes racionales necesitarían establecer un acuerdo que reconozca la función fundamental de las relaciones y grupos, así como la necesidad de adaptar las normas un contexto específico organizacional o relacional. Dunfee y Donaldson (1999: 53)

## CONCLUSIÓN

- Hoy a medio siglo de ser propuesta, los conceptos básicos la teoría de los stakeholders constituyen una referencia obligada para entender la responsabilidad social empresaria. Ésta va más allá del aseguramiento de la rentabilidad ya que debe considerar los intereses de los distintos grupos que le dan soporte y también de los efectos de su actividad en la sociedad.

- Aún cuando la teoría no ha suplantado en la práctica el rol tradicional del directivo, propone una alternativa a la noción de su exclusiva obligación fiduciaria hacia los accionistas y le asigna un rol más amplio como agente de los demás stakeholders. Deberá mantener en equilibrio las relaciones entre los distintos grupos para asegurar la supervivencia de la empresa procurando un balance entre los múltiples reclamos e intereses.

- La postura ética kantiana de la teoría plantea una paradoja frente a la lógica utilitarista del mercado defendida por economistas como Friedman. La paradoja exige una comprensión más reflexiva de la naturaleza de la obligación moral del directivo y de los límites que impone a la relación de agente principal.

- La opción contractual propuesta por Dunfee y Donaldson, que se basa parcialmente en cuestiones empíricas,

tiene potencial para contraponerse a la postura utilitarista ya que los directivos, para la resolución de problemas que se presentan cotidianamente en la práctica, tienden a pensar en función de acuerdos no escritos y promesas tácitas que aseguren un ámbito propicio para los negocios.

## **Bibliografía**

Cortina, A. (1996) *Ética de la empresa*. Valladolid. Editorial Trotta.

Dunfee, T.W. y Donaldson, T. (1999) “La ética en los negocios y la actitud pragmática” en Frederick, E. *Ética en los negocios*. México. Oxford.

Drucker, P. (2000) *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston. Pitman.

Goodpater, K. E. (1996) “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in Donaldson y Werhane. *Ethical issues in business*. New Jersey. Prentice-Hall.

Mc Mahon, T.F (1999) “Breve historia de la ética estadounidense en los negocios” en Frederick, E. *Ética en los negocios*. México. Oxford.

## **Juan José Gilli**

Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Buenos Aires, onde desempenha suas atividades como Professor, Pesquisador e Diretor do Programa de Doutorado.

# MAPPING CSR IN BRAZIL: THE CONTEXT FOR EMERGENCE AND PROMOTING INSTITUTIONS

**Jose Antonio Sanchez-Rodriguez**

Universidad Nacional de Educación a Distancia – U.N.E.D. (Spain) Assistant Lecturer  
E-mail: [jasanchez@cee.uned.es](mailto:jasanchez@cee.uned.es)

## Resumo

O desenvolvimento sustentável tem se constituído como um assunto principal na agenda brasileira. A Responsabilidade Social Corporativa (CSR) tem ganhado importância durante os últimos anos quando um grupo de empresários nacionais tem ajudado a dar forma ao papel das empresas como atores principais de desenvolvimento social.

A literatura tem evidenciado que os 'fatores contextuais' moldam a definição de Responsabilidade Social Corporativa e 'fatores motivacionais das empresas' moldam o escopo. Aceitando esse padrão, a compreensão da RSC no Brasil será analisada.

Em particular, a categorização das teorias de RSC sob quatro enfoques (teorias econômicas, políticas, integradoras e éticas), enunciada pela academia para definir o relacionamento entre empresa e sociedade, será utilizada para descrever o surgimento da RSC no Brasil na década dos 1960s e sua evolução até hoje.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade Social Corporativa; surgimento; Brasil.

---

## Abstract

Sustainable development has become a major topic in the Brazilian agenda. Corporate social responsibility (CSR) has gained ground in Brazil during the last years and a group of Brazilian managers have helped to shape the paper of businesses as key players in social development.

Literature has evidenced that ‘contextual factors’ shape the definition of CSR in a given environment and ‘company motivational factors’ shape its scope. Following this pattern, the understanding of CSR in Brazil will be analyzed.

In particular, the categorization of CSR theories under four approaches (economic, political, integrative and ethical theories) enunciated by academia to define the relationship between enterprise and society will be used in order to describe the emergence of CSR in Brazil in the 1960s and its evolution until today.

**KEY WORDS:** Corporate social responsibility; emergence; Brazil.

## INTRODUCTION

Sustainable development has become a major topic in the Brazilian agenda. Corporate social responsibility (CSR) has gained ground in Brazil during the last years and a group of Brazilian managers have helped to shape the paper of businesses as key players in social development.

International community expects an active role from businesses, and especially from multinational corporations, to address economic development assuming a reinforced social role. How multinationals are facing this global challenge, how they have adapted to the Brazilian expectations and how they are participating in social development is largely unknown.

Previous literature has emphasized that context is a decisive factor for how CSR is perceived (Epstein 1987). In particular it is argued that understanding

of CSR varies from developed countries to developing countries. Findings have proved that contextual factors – country specific- determine how CSR is understood and motivational factors – company specific- determine the scope of CSR (Stolz 2010).

In this article some light will be shed on the issue. Some questions will be explored, in particular: When did CSR emerge in Brazil and under what circumstances? Which were its historical determinants? Which were the theories that influenced most the origins of CSR? Who are the key players of CSR in Brazil? How did the two previous shape the definition and scope of the context? Some of these questions will find answers during this study. Others will be addressed for future research.

Notwithstanding, the knowledge here exposed will help multinationals and other actors better understand the

reality they are facing, which specificities of the country they should tackle and consequently which CSR groups and activities should be prioritized.

This paper is structured in 5 parts. Following the introduction a literature review is conducted on the concept of CSR, its evolution, the main theories that have contributed to the area and the evidence for differences in CSR in developing countries. In the third part, an overview to the Brazilian socioeconomic context is offered in order to understand the historical determinants of CSR in the country.

In the fourth part, it is analyzed how CSR emerged in Brazil during the 1960s and evolved until today. In the last part the conclusions of the study are presented. The fifth part presents the conclusions and final remarks.

## LITERATURE REVIEW

The concept of CSR has amassed profuse literature since the 1950s, the decade that Carroll, one of the most influential scholars of the topic, designated to mark the ‘modern era of social responsibility’. Along the 1960s and 1970 definitions expanded and in the 1980s alternative themes matured and expanded the concept (Carroll 1999)<sup>1</sup>.

Although it can be presumed that social concerns date to the very

beginning of the history of businesses, in recent decades increasing worries have been placed as social problems and environmental issues have intensified. The increasing power of businesses has moved many authors to demand greater responsibilities and thus they have enlarged the traditional paradigm of stockholder value maximization to a more comprehensive paradigm which includes responsibilities towards their stakeholders.

Some main contribution to the topic were the model of four responsibilities introduced by Carrol (1979), the conceptualization of CSR at the peak of a Maslow-like need hierarchy pyramid (Tuzzolino and Armandi 1981) and the articulation of the stakeholder theory (Freeman 1984).

During the 1980s and 1990s an extraordinary proliferation of ‘side-theories’ made literature become entangled. The great number of new authors and contributions came predominantly from US and Europe.

Garriga and Melé (2004) helped untangle the advances and categorized the main contributions to CSR in 4 groups of theories. Each group had a common view on the type of the relation that a company holds with society and consequently the nature of its responsibility. These approaches can be understood as not mutually exclusive but rather

<sup>1</sup> Seminal paper by Carroll, which describes the evolution of the concept CSR during the 2nd half of the 20th century.

complementary. The four groups of theories were the following<sup>2</sup>:

1) Instrumental theories: focus on pursuing economic objectives through social activities

2) Political theories: focus on exerting a responsible use of business power

3) Integrative theories: focus on integrating social demands into business

4) Ethical theories: focus on right behavior in order to achieve a good society

Instrumental theories conceive corporations as an instrument of wealth creation and only the economic aspects of the interaction are considered. This group of theories promotes CSR although only as a means for economic purposes. Inside this group we may include 'stakeholder value maximization theory' (Friedman 1970)<sup>3</sup>; 'competitive advantage theory' (Porter and Kramer 2002); 'base of the economic pyramid aka BOP theories' (Prahalad and Hammond 2002); and 'cause related marketing'.

Political theories conceptualize that the relation between company and

society is an inherent consequence of power. Although economic theories see enterprises as pure economic entities practice proves that they concentrate social and political power (as a result of initiative, assets and knowledge). This power must be used responsibly. If it is not managed responsibly, it will be lost as other groups will occupy it. In line this approach we may understand 'corporate constitutionalism' (Davis 1973); 'Integrative Social Contract Theory' (Donaldson and Dunfee 1999); and Corporate Citizenship (Wood and Logsdon 2002).

Integrative theories argue that firms depend on society for its existence, continuity and growth. Thus companies are expected to respond to social demands and integrate them into its behavior as a means to achieve social legitimacy. Some of the most prominent theories focused on recognizing and dealing with social demands are the 'issue management' (Vogel 1986); the 'stakeholder management theory' (Mitchell, Agle and Wood 1997); and 'corporate social performance' (Wood 1991).

Ethical theories are based on ethical requirements over which to base the relationship between business and society. Thus they put the stress on principles that define the right thing to do in order to move towards a good society. Some theories that may be understood to belong to this approach

<sup>2</sup> They based their classification in the model enunciated by American sociologist Talcott Parsons (1961) for any action system and in particular as regards to the four imperatives for the maintenance of a social system: goal attainment (G), adaptation (A), Integration (I) and pater maintenance or latency (L).

<sup>3</sup> Friedman is neither the only author nor the first to fervently contend for this approach. Professor T. Levitt, from Harvard Business School had been at least as radical some years before: 'Corporate welfare makes good sense if it makes good economic sense - and not infrequently it does. But if something does not make economic sense, sentiment or idealism ought not to let it in the door' (Levitt 1958).

are the 'normative stakeholder theory' (Phillips, Freeman and Wicks 2003), 'sustainable development' (Brutland Report), the 'common good approach theory' (Alford and Naughton 2002); and the 'universal rights'.

It is interesting to point out that in addition to a classification these four groups may be understood as four explanatory motivational forces of CSR. Behind each group, there lies an explanation for 4 different origins that converged into CSR. These four cornerstones, despite being in some cases irreconcilable theoretical approaches, work together towards the existence of CSR. Profit, social pact, reputational assets, social legitimacy and ethic convictions are ultimately based in natural tendencies or instincts that emerge in society and consequently in corporations when they are understood as social environments.

Strictly in practice these views rather than appearing separated in each context, they happen simultaneously. Usually one view does not eliminate but overcast the others, tipping the balance towards a higher weight of one of the motivations of CSR. This idea could be represented like a pendulum-like movement of opposing forces. Thus different actors relevant to CSR would try to tip the balance toward their adopted approach.

Some authors have emphasized that context is a decisive factor

for how CSR is perceived (Epstein 1987). In particular it is argued that understanding of CSR varies from developed countries to developing countries. Findings have proved that environmental factors determine how CSR is understood and motivational factors determine the scope of CSR (Stolz 2010). Environmental factors are country specific, motivational factors are company specific. More concrete, prevalent values, intercultural predispositions, degree of globalization and social system are four main environmental drivers. Regarding the last one, it is generally agreed that corporations have found a gap to close when social systems in place are insufficient to address society needs (like education, health care, poverty infrastructure, social equity, and so on).

Some scholars have gone beyond and stated that some firms have begun to assume state-like roles fulfilling functions of protecting, enabling and implementing citizenship rights. This new role for business is particularly present in less developed and developing countries, but CSR literature has not yet integrated all business responsibilities into a coherent paradigm (Scherer and Palazzo 2011) so the advances are uncertain.

Following, the article will try to cast some light into one of the two main issues that shape CSR to better understand the proposed case: the

Brazilian context. To measure firms' motivations additional ad hoc research should be conducted.

## **BRAZIL: UNDERSTANDING THE CONTEXT**

As stated before, literature has proved that the term CSR means different things to different actors and in different contexts. Historical traditions, cultural context, institutional framework and theoretical perspective are some of the factors that influence the definition of the concept (Assumpção et al. 2008).

Particularly it has been acknowledged that relevance of stakeholder groups and the materiality of social issues present specificities in developing countries. As a consequence looking at the Brazilian context is relevant to understand how it influenced the emergence of the concept CSR and how it influences current practices.

Brazil is more than a developing country. We would rather qualify it as an emerging country full of dualities: the rich and the poor, the north and the south, the landowners and the non-landers, the underdevelopment and the industrialization, the past as a colony, the slavery and so forth. These multiple realities are contained within the same boundaries and give rise to many relevant contextual factors of how CSR is shaped in Brazil.

Following an overview of the country context is offered.

### **History**

Historical factors rooting to the colony and the structure of power dominated by landowners, the influxes of African slaves, the process of independence (finally declared in 1822), the unstructured abolition of slavery (culminated in 1888), added to more recent facts as the 20 year period of military dictatorship (1964-1985) and the re-democratization process and new Republic (1985-today), explain how the real power has remained within a consortium of elites.

### **Demographics**

In the latest estimates the country's population reaches 200 million inhabitants, this makes Brazil the largest country in Latin America and the fifth in the world. Its age-pyramid shows prominently young although it has started the transition towards a 'bulb shaped' pattern what reflects population is expected to shift progressively older. In this process, the country is already encountering an advantageous 'demographic window' in which the working-age population is disproportionately large. This period of advantageous demographic profile is expected to last for decades and with an appropriate policy framework it can provide a boost to growth (Goldman Sachs 2011).



Source: IBGE, Census 2010 (National Statistics Bureau)

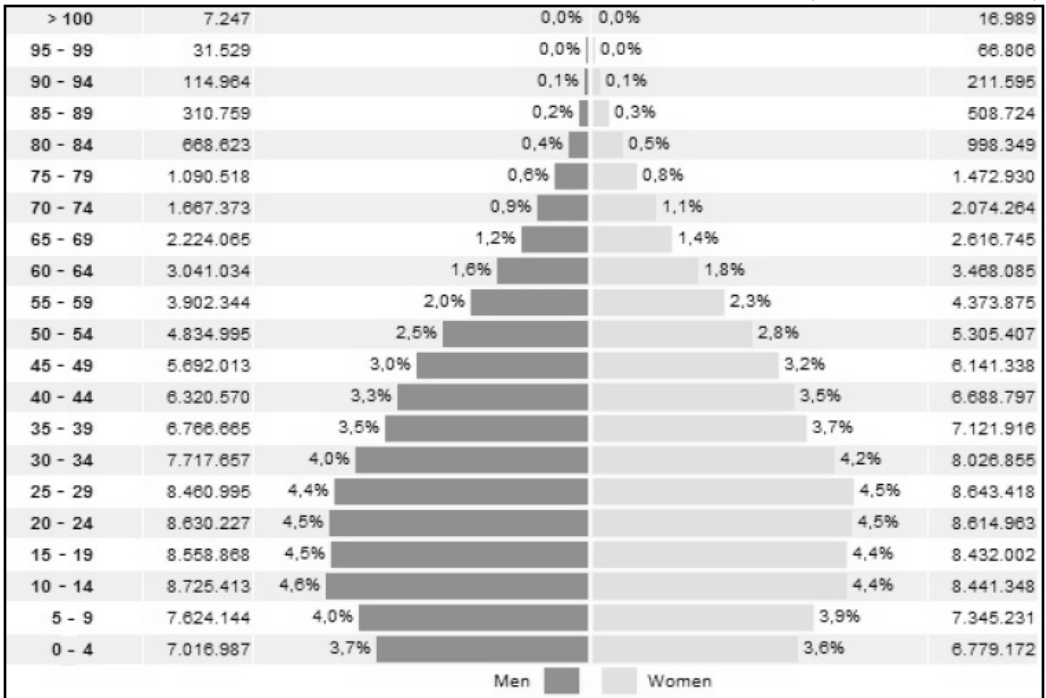


Figure 1: Population by age groups and sex -Brazil (2010)

**Economy**

In terms of GDP the country became recently the 6th economy in the world overtaking the United Kingdom, however per capita levels remain far from developed countries, around the 75th position. Brazil scores one of the highest Gini Indexes (54’7), what indicates enormous income differences in the country. In fact some of the richest men in the world coexist with a large percentage of population under the extreme poverty line.

During the last decade the country has experienced one of best periods of

economic growth and development in its recent history. This came after the so called Lost Decade in the 1980sand its socioeconomic repercussions, the stabilization of the macroeconomic context after the implementation of the so-called Washington Consensus and the control of hyperinflation thanks to the Plan Real during the government of Fernando H. Cardoso.

**Social development**

Regarding the Human Development Index Brazil ranked position 84 in 2011 with an index value of 0,718 over 1,

(UNDP 2011). The country classifies in the high-human-development group. Among the subcomponents that make up the index education constitutes the main shortcoming. On the other hand, poverty level has undergone one of the most remarkable positive evolutions in decades, partly due to the favorable economic situation and fostered by conditioned income transfer programs promoted by recent governments.

Source: Various sources as indicated above

| <b>Socioeconomic indicators</b>        |                    |
|--|--------------------|
| Population (2010) <sup>1</sup>         | 190.732.694        |
| % growth (2010-2000) <sup>1</sup>      | 12,30%             |
| % population under 30 <sup>1</sup>     | 51,00%             |
| % of urban population <sup>1</sup>     | 84,35%             |
| % of White <sup>1</sup>                | 47,73%             |
| % of Brown <sup>1</sup>                | 43,17%             |
| % of Black <sup>1</sup>                | 7,61%              |
| % of Asian <sup>1</sup>                | 1,09%              |
| % of Amerindian <sup>1</sup>           | 0,43%              |
| HDI rank (2011) <sup>2</sup>           | 84                 |
| GDP (2011 estimate) US\$ <sup>3</sup>  | 2.449 trill. (6th) |
| GDP per capita (PPP) US\$ <sup>3</sup> | 12.181             |
| Gini Index (2009) <sup>4</sup>         | 54,7               |

<sup>1</sup> IBGE, census 2010 (National Statistics Bureau)  
<sup>2</sup> UNDP, Human Development Index 2011  
<sup>3</sup> IMF  
<sup>4</sup> World Bank

**Figure 2: Socioeconomic indicators - Brazil**

## Recent politics

Continuing macroeconomic policies introduced by government of Fernando Henrique Cardoso (1995-

2002; PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira; center-right political inclination), his charismatic successor Luis I. Lula da Silva (2003-2010; PT – Partido dos Trabalhadores; center-left political inclination) gained international projection for the country and turned, at the same time, best valued politician in Brazilian history.

Currently first woman president Dilma Rousseff (PT) has continued the lines set by her predecessor and has decidedly started a fight against one of the country's main weaknesses: corruption.

## CSR in Brazil: promoting institutions and theoretical approaches

Historically philanthropy was not a prominent characteristic in Brazilian managerial culture. Until the beginning of the industrialization process and during it social concerns showed by businesses were occasional, erratic, heterogeneous and dependent on the State. It mostly presented an “assistencialist approach<sup>4</sup>” used to tackle immediate problems.

Philanthropy was a concept nearly restricted to the State due to the traditional role of Brazilian bourgeoisie, characterized by clientelism and not interested in contributing

<sup>4</sup> ‘Assistencialismo’ is a term usually understood as a pejorative concept form of assistance, in the sense that assistance offered would not be enough to help proper long term development and rather it is a minimum help short term based, that actually creates a dependency trap tending to perpetuate the situation.

to economic, political and social development (Rico 2004).

However during the 1960s views of CSR started to appear and they increased during the re-democratization period as a result of social movements and civil society organization. Among the 4 motivational forces of CSR presented earlier, the ethical approaches had an early impact. Later CSR views were pushed by political and social approaches. A historical evolution is presented below.

### **Ethical approaches: ADCE and FIDES**

We could agree that modern history of CSR in Brazil starts in the 1960s, when some pioneering companies started to organize around the issue. This came after a higher conceptualization of CSR during the 1950s at international level. In Brazil, the original motivations included Catholic commitment, good trade relations and pressures to comply with international standards.

The first organization to get involved with CSR in Brazil was the Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE)<sup>5</sup> based in São Paulo. Its motivations were ethical with a focus on charity. It aimed at divulging a Christian vision of the business and at stressing the importance of personal and collective solidarity. In the same

ethical line worked Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES)<sup>6</sup>, a business foundation created in 1986 very close to ADCE. Many of the founders were members of ADCE and thus they encouraged ethical principles (Griesse 2007).

### **Political approaches: AmCham and PNBE**

Following the two previous institutions, new entities entered the arena presenting pronounced political visions and claiming for a responsible use of power.

American Chamber of Commerce (AmCham) based in São Paulo promoted a vision of corporate citizenship, inspired by the enormous social inequality in Brazil. It intended to influence public policy by promoting private sector social actions in the local community<sup>7</sup> (Cappellin, Giuliani et al. 2004).

With the same political approach Pensamento Nacional das Bases Empresariais<sup>8</sup> (PNBE) was formed. PNBE has been an especially influential organization. It was created in 1987 during the re-democratization process and against the backdrop of the repressive power used by the military government. The PNBE was conceived in São Paulo by a group of young business leaders who wanted to contest the traditional view of

<sup>6</sup> Foundation Institute of Business and Social Development.

<sup>7</sup> For example, in 1982 AmCham-São Paulo instituted the 'Company in the Community Award' with the objective of encouraging and highlighting good practices.

<sup>8</sup> National Thinking of the Entrepreneurial Bases.

<sup>5</sup> Christian Business Executives Association. This organization is a branch of the International Christian Union of Business Executives (UNIAPAC).

the Federation of Industries in the State of Sao Paulo (FIESP). They recognized a conflict among social, economic and political interests and recommended a 'social pact' on the base of dialogue and bargaining, and proposed prioritizing national interest over entrepreneurial gains. They constituted the first attempt to mobilize business at national level (Cappellin, Giuliani et al. 2004).

### **Integrative approaches: GIFE, Fundação Abrinq, Instituto Ethos**

After the fall of the military dictatorship, the Constitution promulgated in 1988 moved towards the decentralization of responsibilities to municipalities and stimulated the cooperation between public and private to tackle the deficit in the welfare state. In this context the "S System" was ratified.

It would be in the 1990s when a new perspective took over and the attention turned to response to social claims. Understanding of 'collective welfare' changed from a state-only responsibility to a new perspective where business should complement. This new focus was partly a consequence of the social sequels of the lost decade in the 1980s.

During this period 'corporate community investments' increased and consolidated. Sporadic community actions started to leave way to further structured programs and company foundations proliferated and they professionalized practices.

United Nations Summit in Rio de Janeiro in 1992<sup>9</sup> and a government program under Cardoso's mandate named 'Mãos à Obra Brasil' in 1994 helped to enlarge the partnership between state and society. This program stimulated a joint work towards reduction of social inequalities and contributed strongly to the development of the Third Sector (Cappellin, Giuliani et al. 2004).

In this context, the Grupo de Institutos, Fundações e Empresas<sup>10</sup> (GIFE) was created in São Paulo in 1995. It rooted its origins to a philanthropy discussion group started in 1989<sup>11</sup>. GIFE spread a new perspective on business interests in promoting social practices and became the first association in Latin America to finance social projects. Ever since, GIFE objective has been to work with the state on programs to decrease social inequality (Cappellin, Giuliani et al. 2004). Today GIFE has become a main player in the conceptualization and implementation of 'Private Social Investment' (ISP)<sup>12</sup>.

Among all the new created foundations, Fundação ABRINQ<sup>13</sup> played

<sup>9</sup> The summit adopted the view of sustainable development and promoted, among many others, the Agenda 21 approach as a collaborative work between private and public actors as a way to development.

<sup>10</sup> Group of Institutes, Foundations and Enterprises.

<sup>11</sup> In this group was actively involved the Kellogg Foundation.

<sup>12</sup> By its Brazilian initials 'Investimento Social Privado'. It includes Corporate Social Investment.

<sup>13</sup> Foundation of the 'Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos', i.e. is the Brazilian Association of Toys Manufacturers. The Foundation has exceeded toy industry

a main role during this period. It was created in 1989 and took as its motto children's rights. It also promoted an early movement of ethical consumption, a theory that later literature has explored under the name of 'ethical consumers, political consumers and market citizens' (Micheletti 2003). The leading role played by ABRINQ was strongly influenced by its founder, Oded Grajew.

Oded Grajew was born in Tel Aviv and migrated to Brazil at the age of 12. He attended the best universities in Brazil and made success as a businessman building strong ties to political and the economic elites. During the re-democratization he was an active figure within the PNBE and the new vision of businessmen involvement (Falconer 2004).

In 1997-1998 Oded Grajew, during a sabbatical year, travelled to Europe and the United States and joined the Business for Social Responsibility<sup>14</sup> (BSR) meeting in the USA in 1998. BSR was one of the largest CSR networks in the country. Upon his return to Brazil he engaged a number of colleagues, the majority old partners from the PNBE, and created the Instituto Ethos

establishing a strategic alliance with BSR (Raufflet 2008)<sup>15</sup>.

The Instituto Ethos exemplifies one of the most successful world experiences of positive deviance<sup>16</sup> towards CSR. The institute is de facto a think tank dedicated to promote CSR and to help companies in the implementation. Along the years Ethos has created a vigorous bridge of dialogue among private companies and between the private and the public sector. It has conducted extensive research in the area and has developed a framework to manage CSR on the basis of indicators. This way it has managed to operationalize theory into practical work, which is one of the greatest challenges of CSR. Moreover it has tailored its framework to meet industry needs and has developed sectorial adaptations.

Although it is undeniable that Ethos was born from a political approach as its founders understood that private sector was the most powerful sector in society and firms were able to mobilize large financial resources and exert a strong influence over media and government (Aguilar-Platas and Raufflet 2010), its course of action

---

boundaries and has received support from UNICEF and developed partnerships with the government.

<sup>14</sup> Business for Social Responsibility is a non-profit membership-like organization founded in 1992 that at the time focused on raising awareness in the business community about the importance and validity of CSR in the USA. More recently, it has strategically focused in consulting for large companies and has grown global with presence in Asia, Europe, North America and South America (<http://www.bsr.org>, accessed in June 2012).

---

<sup>15</sup> Later Oded Grajew would be called by President Lula to play a role as president advisor, although it would be just for a short period. He has also been one of the founders and promoters of the World Social Forum, as an alternative to the World Economic Forum.

<sup>16</sup>The issue of positive deviance is treated extensively by Aguilar-Platas, Raufflet (2010) applied to the case of Ethos. The concept is originally taken from sociology and it implies a mutation or adaptation that eventually contributes to changes in patterns of life in society (Ben-Yehuda 1990; Goode 1991).

quickly moved to an integrative approach as it introduced in its framework the 'issues management theory' and the 'stakeholder management theory'.

Ethos has managed to gather under its membership over 1.200 enterprises, small, medium and big, that account roughly for the 35% of Brazilian GDP and employ around 2 million workers<sup>17</sup> (Aguilar-Platas and Raufflet 2010). Its influence extends over borders and it is considered the most influential CSR entity in Latin America. As Ethos has expanded it has endorsed some visions closer to instrumental approaches as a strategy to introduce the concept in the businesses routine and later help them move toward superior approaches.

### **The Balanço Social and Betinho**

Balanço Social is an influential force specific only to Brazil. This force is related to the sociologist Herbert de Souza "Betinho" and IBASE, the Brazilian Institute of Social and Economic Analyses.

The IBASE is a civil society organization and has been an active player in Brazilian socioeconomic life since its creation in 1981. It has promoted active citizenship among individuals and enterprises and one

of the six lines that guide its work is developing alternatives to development and creation of new paradigms<sup>18</sup>.

Two facts make Herbert de Souza and the IBASE particularly important in terms of CSR.

The first is that Herbert de Souza has been regarded as one of the first to call the attention towards including the private sector into the solution of social problems and so he started some hunger and HIV campaigns supported by business leaders<sup>19</sup>.

The second is its Balanço Social. Balanço Social is an informative statement of the social actions undertaken by companies. In 1997 Herbert de Souza launched a campaign for companies to publish the document following a suggested pattern. The objective was to standardize the information published and make comparison easier. The precedents of this Social Statement<sup>20</sup> date back to the Social Statements required by law in France and to other European countries. The initiative achieved substantive repercussion during the mid-2000s and a number of companies started

<sup>18</sup> <http://www.ibase.br> as accessed in June 2012.

<sup>19</sup> Probably one of the most influential campaigns by Herbert de Souza was 'Ação da Cidadania contra a fome, a miséria e pela vida' created in 1993, committing a number important figures of Brazilian society towards the objective of mobilizing all segments of society to contribute to solve the problems of famine and poverty. The program still continues to work today on the basis of regional committees.

<sup>20</sup> Balanço Social is understood as a complement to the Financial Statements and other statements included in the Annual Reports of a company.

<sup>17</sup> GDP and employment figures refer simply to the addition of those of associates, irrespective of their level of involvement and implementation of CSR practices. Ethos follows a loose scheme of membership as the only requisites are to pay an inexpensive fee, take part in some of its activities and do not use its logo with advertising objectives.

to use it<sup>21</sup>. One of its main advantages was to be very synthetic, concentrated in just one page. More recently, in 2008 IBASE ended awarding the hallmark and other international standards and certifications have gained ground.

### Other relevant institutions

Other organizations working in the area of CSR although less relevant to this paper are CIVES<sup>22</sup> (focused on democratization processes, social advocacy and business ethics) and CEBDS<sup>23</sup> (focused on environmental issues).

Some recent evolutions of CSR have moved towards the direction of increasing enforceability. A great amount of new entities have emerged in Brazilian civil society, sometimes organically linked to business sectors, looking to ensure observance of CSR practices. One of these entities is Akatu created in 2000 under the Ethos umbrella. It is an organization working for 'responsible consumption' aka 'market citizenship'. Other movements have encouraged active discussion on controversial topics like 'Forum Amazonia'<sup>24</sup>, 'Forum Clima'<sup>25</sup>, Movimento Empresarial pela

Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade<sup>26</sup> or focus on supervision like Empresa Pro-Etica, an initiative by Ethos and governmental institutions to fight corruption.

Codes of conduct and international standards further shape CSR context in Brazil (GRI, Dow Jones Sustainability Index, SA8000, ISO 14001, Demonstração do Valor Adicionado<sup>27</sup>, UN Global Compact and so forth), however they are not a main focus of this paper<sup>28</sup>. Notwithstanding, standard ISO 26000 deserves a quick reference. ISO 26000 is the international standard for Social Responsibility by International Standardization Organization (ISO) and it was launched in Brazil in December 2010. Brazil was a key player in its development. The working committee was conducted by Sweden and Brazil. The standard was finished after eight years of difficult work with over 90 countries. It involved representatives from industries, governments, workers, consumers, NGOs, academic, research

---

and to the dialogue between enterprises and government.

<sup>21</sup> An extensive database of all certified statements is kept under <http://www.balancosocial.org.br>.

<sup>22</sup> Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania or Brazilian Association of Entrepreneurs for Citizenship.

<sup>23</sup> Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável or Brazilian Business Council for Sustainable Development.

<sup>24</sup> It gathers various sectors of Brazilian society around sustainable development in the Amazon region.

<sup>25</sup> It aims to contribute to the reduction of polluting emission

<sup>26</sup> Movimento Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade or Business Movement for Conservation and Sustainable Use of Biodiversity.

<sup>27</sup> Demonstração do Valor Adicionado or Added Value Statement is a distinctive Brazilian Financial Statement, promoted by IBASE which has been claimed to be better oriented towards stakeholder reporting than Income Statement since it shows how value creation is allocated to the different groups of stakeholders (employees, government, financial agents and shareholders) rather than only report for shareholders.

<sup>28</sup> For a review on the adoption of the different standards in Brazil see (Rodrigues 2005).

and consultancy institutions. The standard can be voluntary implemented and so far does not accept certification or external verification. Its repercussion is still difficult to evaluate given its early stages.

## CONCLUSIONS AND FINAL REMARKS

RSC emerged in Brazil in the decade of the 1960s, pushed by the international development of the topic although with the time lag of roughly a decade.

Early institutions adopted ethical approaches over which they based the promotion of CSR. Later, CSR developed a sounder body and enterprises were increasingly seen as a key contributor to the Welfare State due to a historical tradition of weak State presence and an active participation of the social movements and labour unions during the re-democratization process. In this sense an increasing political approach was evidenced. Short after, this political approach was complemented by an integrative approach and focus was placed into developing working schemes to actively implement RSC practices in companies.

In summary, we could agree on a time classification of predominant CSR approaches in Brazil:

- 1) 1960s-1970s: ethical approaches, limited impact, influenced by Christian values.
- 2) 1980s: political approaches,

influenced by the re-democratization process; turning point in business mentality and democratic view of society.

3) 1990s: integrative approaches, worried about social problems and increasing attention to respond to them.

4) 2000s: growing adherence of companies to CSR practices; as CSR became less restricted to pioneer actors with strong commitment, a blurring of approaches is happening and instrumental approaches have gained weight.

We could state that CSR is still a growing “minorstream”<sup>29</sup> paradigm in Brazil that has been reinforced by a great commitment of some national firms and businessmen.

It must be said, in addition, that research has evidenced that Brazil stands out as a reference of RSC in the area of Latin America and thus multinationals are called to respond to it in order to maintain legitimacy and build further value.

In particular, Brazil presents a higher degree than other countries in Latin America of company involvement in community issues and collaborative work. This has resulted in social programs elaborated by companies and frequently operated together with nonprofits, community associations or other corporations. Turitz and Winder (2005) presented evidence in this sense

<sup>29</sup> As opposed to the mainstream stockholder value maximization paradigm.



as they found a larger participation of business leaders and corporations in the creation of foundations (in particular they calculated that business contribution to the creation of foundations in Brazil was over 61%, when just 23% in Mexico, the second main economy in the area).

Having said that, Brazilian society expects an active role of multinational companies in the debate of development at all levels. Brazil continues to be one of the most unequal areas in the world and actions are expected to address this fact. Social inequality remains a main problem.

However a generally accepted framework for action is not developed enough at the international level. Measurement of results has advanced but the methodology is still insufficient. It is to be explored whether knowledge from adjacent fields, like international cooperation, can be adopted and adapted to the business frame. In this sense social investment is expected to become more strategic and committed to the long term and thus Corporate Community Investments must grow from traditional philanthropic visions.

Government and civil society need to find action levers to make companies commit to higher levels of responsibility. Fiscal incentives have proved efficient in some cases but they promote instrumental approaches and may be not beneficial in the long term.

Positive deviance examples like Ethos have proved effective.

More recently new CSR theories have emerged which focus in ethical consumption. Social responsible investments are also gaining ground at global level. Most probably it is necessary to push CSR in all fronts to increase its chances to contribute to a socioeconomic model. However materializing theory into practice is one of the most complicated parts of CSR and companies are called here to play a main role. Future research may focus on measuring the scope of the CSR. For this aim, it is sensible to think that this is to be done at industry or company level, and investigating the changes in the managerial structures motivated by CSR.

## REFERENCES

AGUILAR-PLATAS, A. and RAUFFLET, E., 2010. Positive deviance and corporate social responsibility (CSR): The experience of Ethos in Brazil. *Innovar*, 20(37), pp. 21-32.

ALFORD, H. and NAUGHTON, M., 2002. 'Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business', in S. A. Cortright and M. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*. Notre Dame University Press, Notre Dame, pp. 27-47.

ASSUMPCÃO, M., ÁLVAROMOISÉS,

J., SACCHET, T. and TRYGSTAD, S., 2008. CSR in two countries: Brazil and Norway.

BEN-YEHUDA, N., 1990. Positive and negative deviance: More fuel for a controversy\*. *Deviant Behavior*, 11(3), pp. 221-243.

CAPPELLIN, P., GIULIANI, G.M. and UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SOCIAL DEVELOPMENT, 2004. The political economy of corporate responsibility in Brazil: Social and environmental dimensions. United Nations Research Institute for Social Development.

CARROLL, A.B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, pp. 497-505.

CARROLL, A.B., 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295.

DAVIS, K., 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* (pre-1986), 16(000002), pp. 312.

DE HOLANDA, S.B., 1998. Raízes do Brasil. Companhia das Letras.

DONALDSON, T. and DUNFEE, T.W., 1999. Ties that bind: A social contracts approach to business ethics. Harvard Business Press.

EPSTEIN, E.M., 1987. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, 29(3),

pp. 99-115.

FALCONER, A., 2004. Oded Grajew: A new type of Business Leadership is possible. The Synergos Institute.

FREEMAN, R.E., 1984. Strategic management: A stakeholder approach.

FRIEDMAN, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13th.

GARRIGA, E. and MELÉ, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), pp. 51-71.

GOLDMAN SACHS, 2011. Population Growth and Ageing in the BRICs. *Brics Monthly*, 31 May, 11/05.

GOODE, E., 1991. Positive deviance: a viable concept? *Deviant Behavior*, 12(3), pp. 289-309.

GRIESSE, M., 2007. The Geographic, Political, and Economic Context for Corporate Social Responsibility in Brazil. *Journal of Business Ethics*, 73(1), pp. 21-37.

HARRISON, R., NEWHOLM, T. and SHAW, D., 2005. The ethical consumer. Sage Publications Ltd.

KOWSZYK, Y., COVARRUBIAS, A., GARCIA, L., 2011. El estado de la responsabilidad social empresarial en America Latina 2011 Percepciones de los consumidores y ejecutivos de empresas. Red Forum Empresa.

LEVITT, T., 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard business review*, 36(5), pp. 41-50.

MACEDO, M.A.S., CÍPOLA, F.C.

and FERREIRA, A.F.R., 2010. Análise do desempenho organizacional sob as perspectivas socioambiental e de imagem corporativa: um estudo apoiado em DEA sobre os seis maiores bancos no Brasil. *REGE Rev.Gest.*, pp. 1-16.

MATTAR, H., ITACARAMBI, P., 2009. Práticas e perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. INSTITUTO ETHOS, AKATU, IBOPE.

MICHELETTI, M., 2003. Political virtue and shopping: Individuals, consumerism, and collective action. Palgrave Macmillan.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. and WOOD, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, pp. 853-886.

NERI, M.C., 2012. De volta ao país do futuro: Projeções, Crise Européia e a Nova Classe Média. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas/CPS.

OBSERVATORIO RSC, 2010. Valoración de la responsabilidad social de las empresas españolas en América Latina. Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

PARSONS, T., 1961. An outline of the Social System. In: T. PARSONS, E.A. SHILS, K.D. NAEGLE and J.R. PITTS, eds, *Theories of society*. 1961 edn. New York: Free Press.

PHILLIPS, R., FREEMAN, R. and WICKS, A., 2003. What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*,

13(4), pp. 479-502.

PORTER, M.E. and KRAMER, M.R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-68.

PORTER, M.E. and KRAMER, M.R., 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1, 2), pp. n/a.

PRAHALAD, C. K. and HAMMOND, A., 2002. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), pp. 48-57.

QUADROS, R., 2008. Estudo Comparativo entre o estado da arte e o estado da prática em responsabilidade social corporativa na indústria de petróleo e gás, Universidade Federal Fluminense.

RAUFFLET, E., 2008. Creating the context for Corporate Responsibility, the experience of Instituto Ethos, Brazil. *The Journal of Corporate Citizenship*, 30, pp. 95-106.

RICO, E.M., 2004. A responsabilidade social empresarial eo Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. São Paulo em perspectiva, 18(4), pp. 73-82.

RODRIGUES, M.C.P., 2005. Avaliação da Gestão Social nas Empresas: Desafios e Possibilidades. *Anais Eletrônicos do XXIX Encontro Anual da ANPAD*.

SCHERER, A.G. and PALAZZO, G., 2011. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), pp. 899-931.

STOLZ, I., 2010. International and Intercultural Perspectives on Corporate Citizenship: A Meta-Synthesis,SGOCI Working paper [pdf] Available at: <[http://sgoci.org/international\\_corporate\\_citizenship.pdf](http://sgoci.org/international_corporate_citizenship.pdf)> [Accessed 10 May 2012]..

TURITZ, S. and WINDER, D., 2005. Private Resources for Public Ends: Grantmakers in Brazil, Ecuador and Mexico. *Philanthropy and social change in Latin America*, 16, pp. 255.

TUZZOLINO, F. and ARMANDI, F., 1981. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986), 6(000001), pp. 21.

VOGEL, D., 1986. The study of social issues in management: A critical appraisal. *California management review*, 28(2).

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

WOOD, D.J. and LOGSDON, J.M., 2002. BUSINESS CITIZENSHIP: FROM INDIVIDUALS TO ORGANIZATIONS. *Ruffin Series in Business Ethics*, pp. 59-94.

## **Jose Antonio Sanchez-Rodriguez**

Professor da Faculdade Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade Nacional de Educação a Distância (UNED, Espanha) e Pesquisador do Laboratório de Responsabilidade Social (LARES) da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

# Ethics and CSR: the strategy debate

**Gianluca Colombo**

Institute of Management (IMA), University of Lugano, Switzerland

E-mail: [gianluca.colombo@usi.ch](mailto:gianluca.colombo@usi.ch)

**Patrizia Gazzola**

Department of Economics, University of Insubria, Varese, Italy

E-mail: [patrizia.gazzola@uninsubria.it](mailto:patrizia.gazzola@uninsubria.it)

## RESUMO

O objetivo do trabalho é encontrar uma ligação entre RSE, ética e estratégia. Primeiro vamos analisar a evolução do conceito de responsabilidade social, a dimensão ética da responsabilidade social das empresas e a integração da ética e da responsabilidade social na estratégia de negócios. No papel, a estratégia torna-se parte da cultura da entidade económica e que está totalmente integrada na estratégia de longo prazo. Na segunda parte do trabalho, para entender melhor a relação entre a RSE, ética e estratégia, consideramos duas empresas italianas que se distinguiram pela sua estratégia de RSE: Olivetti e Luxottica.

**Palavras-chave:** Ética; Responsabilidade Social Empresarial; Estratégia.

---

## ABSTRACT

The aim of the paper is to find a link between CSR, ethic and strategy. First we analyze the evolution in the concept of Social Responsibility, the ethical dimension of CSR and the integration of ethics and CSR in the business strategy. In the paper the strategy becomes part of the culture of the economic entity and it is fully integrated into long-term strategy. In the second part of the paper, to better understand the link between CSR, ethic and strategy, we consider two Italian companies that have distinguished themselves for their CSR strategy: Olivetti and Luxottica.

**Key words:** Ethics; Corporate Social Responsibility; Strategy.

## INTRODUCTION

The aim of the paper is to find a link between CSR, ethic and strategy. In today's increasingly competitive economic market and globalized economy, forcing the company to seek the integration of economic success with social cohesion and environmental protection, the Corporate Social Responsibility (CSR) has become not just a general practice, but almost a necessity for business development.

Indeed, a growing number of companies promoting their corporate social responsibility in response to a variety of social, environmental and economical pressures. The aim is to send a signal to the various stakeholders with whom they interact: employees, shareholders, investors, consumers, public authorities and NGOs.

By planning out CSR as part of a company's strategy, organizations can ensure that profits and increasing shareholder value don't overshadow the need to behave ethically to their stakeholders.

Strategy becomes part of the culture of the economic entity and as such is fully integrated into long-term strategy, thus finding its natural place in the value chain. The creation of long-term value is only possible through the implementation of a strategy to develop socially and environmentally sustainable. For a company it is a strategic decision to fund the creation

of value that binds to improving the quality of life of employees and the communities in which it operates.

In the second part of the paper, to better understand the link between CSR, ethic and strategy, we consider two Italian companies that have distinguished themselves for their CSR strategy: Olivetti and Luxottica. The first is the Italian company driven by Adriano Olivetti, that at a time not suspect voluntarily deployed policies on CSR and articulated effective in their great company.

For the second company responsibility and ethic are central in the life of the organization; they are the daily guidelines in business decisions and relationships with their stakeholders.

Both examples show how CSR is successful if it is integrated into the strategy and if there is an ethical vision.

## THE CONVERGENCE IN THE COMPANY OF MULTIPLE INTERESTS

The institutional goals of businesses derive from the ultimate purpose of the participation in the development of people forming the business community (Masini, 1978, p. 16-17). This statement has to consider the following elements:

1. Satisfaction of economic (salaries, etc.) and non-economic (conditions of individual development) needs of the workers involved in the development of the company with their overall personality;

2. Meeting the expectations, especially economic, of the shareholders (in family businesses non-economic expectations are also important).

3. Active participation in the economic and social development of the country or countries in which the company operates.

This interconnection between private purposes and social role reflects the convergence in the company of multiple interests referring to external subjects: they are economic non-institutional interests of and non-economic institutional interests. The common goal for the company is the production of remuneration for participating in the community which is the company (shareholders and employees). External interests that are identified as priorities, affect directly the sustainability of the entrepreneurial project. Other external interests - not priority - are those to which the business must make socially responsible behaviour. We therefore identify three levels of interest: institutional interests, the interests of stakeholders and the general interests of social communities in which the company refers to.

The social role of business is not revealed only indirectly through the adoption of governance systems that facilitate balanced relations with other organizations and stakeholders. The social responsibility of business is based on a relatively simple thesis: it is only if the

company is designed (and designs) as a community of interest around a specific common goal, it likely maintains the economic and social relations and fair with other institutions (primarily with governments, organizations, non-profit and family). Firstly, the company makes a specific contribution to economic and social progress of contemporary society through innovation processes it manages to succeed. Then, through the inter-institutional relationships it develops and grows, the company brings a part of its contribution to each of the other institutions with which it interacts to continue its own common goal.

The reference to global social responsibility involves all countries in which the company operates, invites us to go beyond a narrow vision of citizenship that is often the cause of a traditional community approach (Novara et al, 2005). That is why, very broadly, the company is also directly involved in the development of societies in which it operates: at least local communities for SMEs, the global society for large firms champions of globalization. However, Simon Reich noted with caution that, in the issue of social responsibility, multinational companies do not seem to follow a global model that globalization has imposed, but prefer practical questions and issues directly related to their country of origin (Reich 2005). Thus the issues of social responsibility,

that companies take into account to modify their practices, do not find their legitimacy in the economic activity itself, but in cultural, political and legal institutions of a given society, which alone can reveal where are the problems to deal with.

We can summarize the following propositions:

1. Principles of ethics and economics, founded the company as a community of people who identify themselves with a specified common goal, describing the institutional purpose of the enterprise itself.

2. This purpose is the production of value to meet the expectations of those who are the economic subject of the company and participate in the business community.

3. The creation of value for the economic subject of the company depends on the creation of value for stakeholders and for society in general.

4. The social responsibility of the company thus goes beyond the satisfaction of the interests of individuals who provide critical resources for the survival of the company (Colombo and De La Ville, 2008).

### **The evolution in the concept of Social Responsibility**

The changes in the economic and social context mean that a greater attention to the satisfaction of the expectations of the stakeholders will

impact the success of the firm in dealing with new challenges:

1. the globalization process places new responsibilities on firms regarding the evolution of the economies of poor countries;

2. the reputation of the firm is inextricably linked to its environmental policy;

3. the social sensitivity of consumers has grown, and is increasingly more attentive to the behaviours and to the ethical values promised by the firms;

4. the weight assumed by the respect of human rights and the rights of workers imposes new constraints on the management of the human resources of the entire supply chain;

5. the growth of human capital underscores the need for personnel policies that productively employ staff;

6. the unification of financial markets calls for growing levels of correctness in behaviour and transparency (Molteni, 2003).

Companies should recognize the importance and need to consider concepts like: ethical, moral, ethical programs, ethical behaviour, social responsibility, equity and also try to implement in their organizational culture. (Nunes and Simescu, 2010)

These factors lead to a growing interest and to the evolution of CSR in the concept of social responsibility (De Bettignies, 2002), with the shift from the respect of stakeholder expectations



to the responsible behaviour of firms intended to bring out and strengthen the social citizenship of the firm (Vaccari, 1998) and the “rectitude of the firm” (Keeley, 1988).

The social responsibility of the firm thus defines a transparent corporate behaviour based on ethical values and on the respect of co-workers, of society and of the environment. Above all, the ethical aspects of correctness, responsibility, transparency, and respect for basic rights take on a fundamental role, since the social legitimization of business activity – without which the firm cannot survive and grow – depend on them. However, the businessman cannot achieve these if he does not publicly show that he takes account of the compatibility between his development plans and the shared values of the social environment in which he operates.

The social citizenship of a firm – which is based on the awareness that economic far-sightedness and social responsibility are not antithetical – expresses the commitment to create well-being in the community of operation, in virtue of the knowledge that a cohesive society is one that makes the most productive use not only of its excellent resources but also of its marginal and residual contributions, recognizing the dignity and value of the latter.

The social citizenship of the firm depends on the relations the firm has with its political, social (Perrini,

2003) and environmental systems – from which no firm is cut off– and, in particular, on its ethical obligation to contribute to this system and to use precaution methodologies and means in order not to damage the collectivity of reference, while respecting the laws, enhancing the social customs and the local culture, playing an active role in the cultural and political life, safeguarding the environment through non-destructive systems for managing natural resources and efficient recycling systems, and investing in projects to preserve and upgrade the environment (Gazzola and Mella, 2006).

We are assisting to an increasing of the demand for transparency and to growing expectations that corporations measure, report, and continuously improve their social, environmental, and economic performance. As it was just noted, we are passing from a conception that perceives CSR as an obligation to one that recognizes CSR as a strategy with opportunities to exploit.

The European Union, through its European Commission on CSR, defines CSR like “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis.” This definition helps especially to emphasise that:

- CSR covers social and environmental issues, in spite of the English term corporate social responsibility.

- CSR is a voluntary concept.
- An important aspect of CSR is how companies interact with their in-house and external stakeholders (employees, customers, competitors, non-governmental organisations, public authorities etc.).
- CSR is not or should not be disconnected from business strategy and operations: it is about integrating social and environmental issues into business strategy and operations.

Recently the European Commission has put forward a new, simpler definition of corporate social responsibility as “the responsibility of enterprises for their impacts on society” (European Commission 25/10/2011).

This definition considers all the impacts of the companies on society that integrates social, environmental, ethical and human rights in their activities and strategy, in close collaboration with its stakeholders, with the aim of:

- Maximizing the creation of value for its shareholders and other stakeholders and the community, through a long-term strategic approach to CSR and development of products, services and innovative business models.
- Identifying, preventing and mitigating its possible negative impact (Gazzola, 2012).

## **The ethical dimension of CSR**

The business has a social role in society. This role, normally, is understood like the economic, legal, ethical, and

philanthropic responsibilities that companies may have (Carroll, 1991).

We can say that CSR involves:

- Conducting business in an ethical way and in the interests of the stakeholder
- Responding positively to emerging societal priorities and expectations
- A willingness to act ahead of regulatory confrontation
- Balancing shareholder interests against the interests of the stakeholder
- Being a good citizen in the community

Social responsibility is the assumed obligation of business to society. Being socially responsible means maximizing the positive effects and minimizing the negative effects on society (customers, owners, employees, community, suppliers, and government).

Ethical dimension of CSR refers to behaviours and activities that are permitted or prohibited by organization members, community, society, even if they are not codified by law.

Corporate social responsibility and corporate sustainability represent the way companies achieve enhanced ethical standards and a balance of economic, environmental and social imperatives addressing the concerns and expectations of their stakeholders. CSR reflects the way companies address legal responsibilities, and therefore provides the foundations upon which corporate sustainability practices can be built to

enhance responsible business operations. (Colombo and De La Ville, 2008).

Ethics are fundamental in determining the success or failure of an organization. They affect a company's reputation and help to define a business model that will thrive even in adversity. Therefore, the motivation for a company's social responsibility actions may result from the principle of legitimacy (institutional level), i.e., from a desire to maintain credibility and legitimacy as a responsible societal actor in a shared environment. Alternatively, the motivation could result from an organizational sense of public responsibility. Finally, the motivation could result from the choices of individual managers and their personal responsibility preferences and inclinations, (Jamali and Mirshak, 2007) because ethics is connected with morality: the morality is the personal rule that regulates the relationship between the individual and the community and ethics are the aggregation of personal moralities for the purpose of common action (Veca, 1993; Sapelli, 2002).

If we accept these definitions, we can argue that individual's morality, and in particular Managers morality, do shape the ethical profile of the company (Bartolomeo and Savoldi, 2002)

A socially and environmentally ethical approach ensures a company's ability to thrive in the long-term by protecting its

reputation, its license to operate, its supply chain, its relationships with partners and its ability to recruit talent.

## INTEGRATING ETHICS AND CSR IN THE BUSINESS STRATEGY

Social Responsibility cannot be just a response to problems when they arise. Only if the company includes ethical concerns since its foundation and includes ethics in businesses strategy, social responsibility, as a concept, is integrated into daily decision making.

Business strategy determines how the firm will use human and financial resources to achieve its objectives. The value system of corporate and stakeholders has a profound effect on corporate strategy implementation. There are some postulates in this respect:

- business strategy must reflect the understanding of organization members and stakeholders value;
- business strategy must reflect the understanding of the ethical nature of strategic choices;
- business strategy should consider important stakeholders.

If these postulates are accepted, then ethics becomes a central concern in business strategy (Jucan and Jucan, 2010). These companies are adhering (or professedly adhering – Laufer, 2003) to CSR standards and practices and integrating CSR principles and goals into their overall corporate strategy (Godfrey & Hatch, 2007; Lee, 2008; C. Smith, 2003).

However, we have to remember that first of all the development and implementation of CSR depends on the management style of the company, and on the significance assigned to the task. Manager's strategic choices are typically influenced by their ambitions, attitudes toward risk, values, ethical beliefs, and business philosophies. Then managerial values shape the ethical quality of an organization's strategy and Influence Company's attitude with respect to CSR.

The KPMG in the International Survey of Corporate Responsibility Reporting (2011) has studied the drivers behind integrated reporting of the G250

companies, drawn from the Fortune Global 500 List (2010). The companies that do disclose their motivations for Corporate Responsibility (CR) reporting, the most commonly cited driver (by more than half of integrated reporters) was the desire to integrate CR into the core business, reflecting the common belief that – if CR is to truly be integrated into the business strategy – it must therefore be an integral component of annual reporting as well. The survey also identified a number of other key business drivers including innovation, reputation and access to capital or increased shareholder value.

Source: KPMG International Corporate Reporting Survey 2011

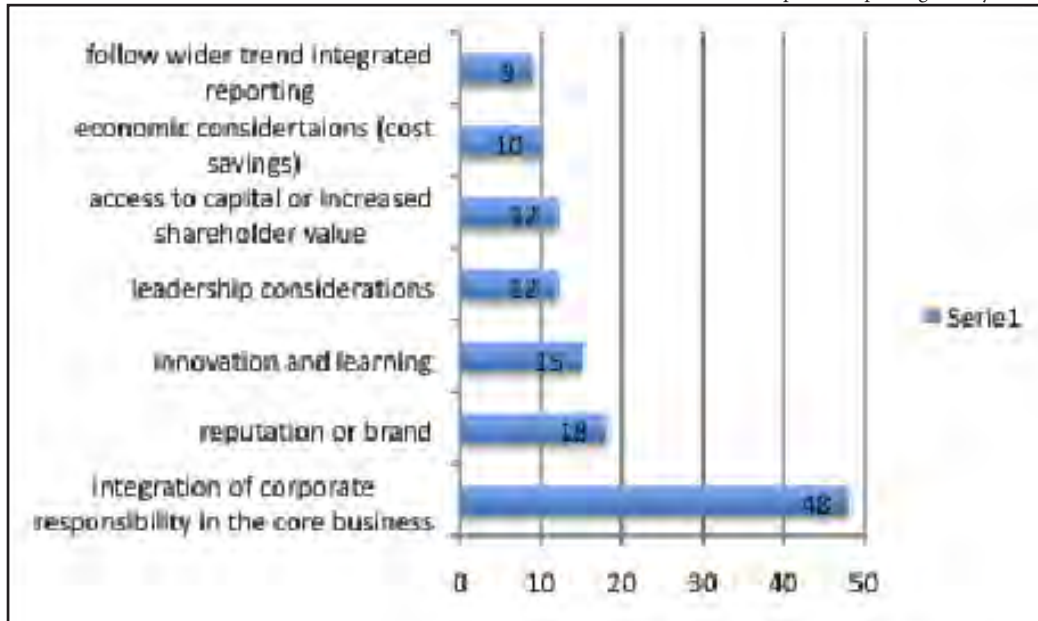


Figure 1 – Integrated reporting drivers

Companies, realizing a CSR strategy, maximize the value of corporate responsibility commitments. The identification of critical stakeholders, the definition of objectives in order to satisfy them, and the utilization of a reporting tool are crucial steps to launch a CSR strategy. Preferably, to obtain best results the CSR strategy should be aligned with the company's specific corporate objectives and core competencies. Further, organizational management that truly cares about CSR is proactive rather than reactive in linking strategic action and ethical behaviour.

## **OLIVETTI: PIONEERING EXPERIENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

The experience of Olivetti spa in the period between the beginning of the '30 and the end of the '50, under the direction of Adriano Olivetti, is remarkable at least for two different components: the firm reaches an extraordinary technical - organizational excellence and it becomes a pioneering and anticipatory experimentation of corporate social responsibility principles and practices in the Italian and probably European context.

Firstly Olivetti Spa has been a physical and virtual place for experimentation of the relationship between entrepreneurs - Olivetti - and employees, citizens,

local authorities, urban planning, architecture, culture and education. Its founder was Camillo Olivetti and the son Adriano continued along his father's path, by institutionalizing his strategies and intuitions.

Olivetti, at least until the death of Adriano in the '60, is considered a unique and pioneering experience of corporate social responsibility where most of the innovation in terms of industrial relations in Italy have been imagined and implemented.

The second factor, intrinsically related to the previous one, is a sort of intellectual heritage transmitted by the father, a sort of responsible entrepreneur of the beginning of the century, to the son. (Caizzi, 1962; Gallino, 2001; Novara, 2001).

A last important variable that could explain Adriano Olivetti management style is the relationship with local communities and the physical space.

The Olivetti's model for CSR modifies the relationship with external stakeholders and influences the ability of the company to directly and indirectly sustain local economic development. In particular, the whole process originates from the morality and intuition of an individual that concentrated all the efforts in making things happening, without really institutionalizing corporate social responsibility and promoting its diffusion within the organization and the society (Colombo and Gazzola 2012).

## **LUXOTTICA: THE INTEGRATION BETWEEN ETHICS AND CSR**

Luxottica characterizes the Italian reality of nowadays, with its welfare program, is positioned as a pioneer in its commitment to social responsibility towards the reality in which it operates, the environment and people.

The company has focused primarily on “involvement” with the conviction that the organization has to make everyone feel part of them as belonging to a large family in which the contribution of the individual is precious for the good of all. All these concepts revolves around the idea that the sense of identification, the will of commitment and personal adherence of the employees’ to the activities and the objectives of the firm constitute, in the uncertainty of today’s market scenario, vital resources for business competitiveness (Salomoni 2011).

Corporate Governance and Corporate Social Responsibility influence the Group’s future and its long term value. The system of Corporate Governace is based on 5 pillars:

- The set of values is defined in “Codice Etico”,
- The central role of the Board of Directors,
- The efficiency and transparency of management decisions,
- The adequacy of internal control,
- The correct and transparent discipline on the related party’s

transactions and on the handling of privileged information.

Luxottica has managed to combine financial objectives with those of the CSR. Proof of this is the foundation of OneSight Group. Since 1988, OneSight dedicates to charitable programs Philanthropic Improving vision in the world, helping people in need through research and education, employee volunteering missions to Developing Nations, and donations. Luxottica has reached its global leadership without forgetting respect for people and the environment.

Luxottica strategy pushes the integration of environmental and social indicators alongside financial in everyday business decisions and performance measurement system throughout the company.

All this to generate the conditions for increased durability of the Company in a fast changing world.

## **CONCLUSION**

The experience of Adriano Olivetti was long time ago but it is very useful. He constructed his activities around two fundamental concepts: the first was the conviction that in a backward society like Italy’s, the ‘factory’ represented the ‘modern principle’ of economic and social development; the second that the factory’s primary goal was to grow through the quantitative and qualitative development of its manufacturing

factors, capital and labour. According to this vision, the firm had to create value not only to distribute to shareholders, but also to invest in self-financing of the activity itself, and therefore in better wages and salaries that could encourage a commitment to work, in social and welfare services for employees, continuous training and even shorter working hours for the same salary competitiveness. “Adriano Olivetti pursued his goal of spreading a strong corporate culture.

The experience of Luxottica is a current examples of a company that integrates CSR ethics and strategy. Luxottica is increasingly oriented to frame it within their own competitive strategies in order to create value and new market opportunities.

In Luxottica CSR, through which a company incorporates social, environmental, and ethical aspects into its business model, has become integral to long-term growth and success. They think that brands that make CSR a priority are showing great business success. The programs of Luxottica have to be sustainable in the long-term they constantly debate the best way to maximise benefits for people and communities.

In this period of open world economy, brand reputation, repositioning of government activities and privatization, it is increasingly important to do business ethically, morally and with concern for the society.

The interest that has developed on the “social responsibility” of the company and issues of Business Ethics is a sign of recognition of the need to achieve a renewal of the “culture of profit”, accompanied by an expansion of the role of the social system.

Incorporating ethics and CSR into strategy means developing sustainable business models because:

1. Strong ethical policies that go beyond upholding the law can add great value to a brand, whereas a failure to do the right thing can cause social, economic and environmental damage, undermining a company’s long-term prospects in the process.

2. Once they have adopted an ethical approach, companies will often find there are bottom line benefits from demonstrating high ethical standards.

3. The ethical tone comes from the top.

4. High quality management information on social, environmental and ethical performance is vital for monitoring the environmental and social impacts of a company and for compiling connected reports showing how effective its governance arrangements are.

5. Corporate communications and reporting on sustainability need to do more than just pay lip service to the green agenda. They need to provide hard evidence of the positive impact on society, the environment and the strategic returns for the business, and how any negative

effects are being addressed.

6. Management accountants have a particular ethical responsibility to promote an ethics based culture that doesn't permit practices such as bribery (Smart et al, 2010).

7. Ethics must be embedded in business models, organisational strategy and decision making processes.

The socially responsible actions should be designed as an opportunity strategic (rather than as a constraint to economic efficiency and competitiveness company), as they can contribute significantly to the generation this wealth of intangible assets, which are the foundation of competitive advantage of modern enterprises. The resources spent on public policy in for the community in this context are "an investment for the future.

## REFERENCE

Bartolomeo, Matteo and Savoldi, Paola (2002). Corporate social responsibility and local competitiveness: The case of Olivetti spa and Ivrea region, paper to be presented at the 10th International Conference of the Greening of Industry.Network: Corporate Social Responsibility - Governance for Sustainability June 23-26, 2002 in Göteborg, Sweden.

Caizzi, Bruno (1962). Gli Olivetti, UTET, Torino.

Carroll, Archie B. (1991).The pyramid

of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, Elsevier, vol. 34(4), pages 39-48.

Colombo, Gianluca and Gazzola, Patrizia (2012). Estetica ed etica dell'organizzazione: semplicità e complessità dell'agire sostenibile. Estados Gerais da Gestão nos Países de Expressão Latina (SGMPEL) Lisboa, 22-23-24 de Março de 2012.

Colombo Gianluca and De La Ville Valeire (2008). Sujet Economique, Gouvernance et Responsabilité sociale des entreprises, in Marchesnay M. and Payaud M, Stratégies et pouvoirs. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Charles Martinet, Fnege Vuibert, Paris.

De Bettignies, Henri-Claude (2002). Reviewing meaning and contexts of the role of business in society, paper presentato in occasione del Launch of the European Academy of Business in Society, Fontainebleau.

European Commission (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels 25/10/2011 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>.

Gallino, Luciano (1960). Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959), Milano, Giuffrè.

Gazzola, Patrizia (2012). Social performance enhances financial per-



formance benefits from CSR. The Annals of the University of Oradea Economic Sciences - Tom XXI, 2012, ISSN 1582-5450 1st Issue July 2012 pag. 112-121.

Gazzola, Patrizia. and Mella, Piero (2006), Corporate performance e Corporate Social Responsibility (CSR). A necessary choice?, *Economia Aziendale 2000 web*, 3/2006, at: [www.ea2000.it](http://www.ea2000.it): 1-22.

Godfrey, Paul C. and Hatch, Nile W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98.

Jamali, Dima, Mirshak, Ramez (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context, *Journal of Business Ethics*, Springer 72:243–262 ).

Jucan, Cornel Nicolae and Jucan, Mihaela Sabina (2010). Dimensions and challenges of social responsibility, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(1), 2010.

Keeley, Michael (1988). A social contract theory of organizations, University of Notre Dame, Indiana

Laufer, Willim S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43, 253-261.

Lee, Min-Dong Paul (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary

path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Masini, Carlo (1978). *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, II edizione, UTET, Torino, 1978 (1° edizione 1970).

Molteni, Mario (2003). L'impresa tra competitività e responsabilità, in *Impresa & Stato*, n. 65, ottobre-dicembre, pp. 23-27.

Novara, Francesco (2001). Un lavoro a misura d'uomo, in *Un'azienda è un'utopia?* Adriano Olivetti 1945-1960, Il Mulino, Bologna.

Novara et al, (2005). Novara, Francesco, Rozzi, Renato and Garruccio Roberta. (ed.), *Uomini e lavoro all'Olivetti*, Milano, Bruno Mondadori, 2005.

Nunes, Carmina Simion Simescu Martinho and Simescu, Alexandra Simion (2010). Ethics and corporate social responsibility - a strategic approach within the organization, *Studies and Scientific Researches - Economic Edition*, no°15.

Perrini, Francesco (2003). *Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC)*, progetto presentato a Roma, 29 aprile.

Reich, Simon (2005). Les grandes entreprises qui revendiquent un comportement «responsable» obéissent-elles à des considérations nationales ou globales?, *Revue Internationale des sciences sociales*, Vol.2,

N°185, pp. 551-571.

Salomoni, Carlo (2011), *Qualità e Welfare. Il caso Luxottica*, Guerini Associati, Milano

Sapelli, Giulio (2002). *La responsabilità dell'impresa*, paper presented at the Conference promoting Corporate Social responsibility and disclosure. Fondazione Eni Enrico Mattei, 8th of March, Milano.

Smart et al. (2010). Smart, Victor, Barman, Tanya and Gunasekera, Nilushika, *Incorporating ethics into strategy: developing sustainable business models*. Chartered Institute of Management Accountants, London.

Smith, Craig (2003). *Corporate social responsibility: Whether or how?* California Management Review, 45(4), 52-75.

KPMG (2011). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/2011-survey.aspx>.

Veca, Salvatore (1993). *L'evoluzione della dimensione etica della relazione individuo – impresa – società*, in Sapelli et al., *Il divenire dell'impresa*, Anabasi, Milano

## **Patrizia Gazzola**

Professora da Faculdade de Economia da Universidade de Insubria, Varese, Itália

## **Gianluca Colombo**

Professor do Instituto de Gestão (IMA), da Universidade de Lugano, Suíça.

# PROPUESTA DE UN ESQUEMA TEÓRICO PARA LA IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA

**Dolores Gallardo-Vázquez**

Universidade de Extremadura, Espanha.

E-mail: [dgallard@unex.es](mailto:dgallard@unex.es)

**Francisca Castilla-Polo**

Universidad de Jaén, Espanha.

E-mail: [fpolo@ujaen.es](mailto:fpolo@ujaen.es)

## RESUMEN

Las sociedades cooperativas poseen una sólida cultura organizacional asentada en un conjunto de principios y valores cooperativos que las configuran, de entrada, como entidades socialmente responsables. Más allá de esta naturaleza responsable innata, estas sociedades han comenzado a desarrollar de una forma más expresa su Responsabilidad Social, la llamada RSCoop. En este trabajo se presenta un modelo teórico que permite profundizar en las implicaciones sociales y competitivas de la RSCoop con el interés de apoyar la implementación de estas actuaciones así como su revelación. De forma más concreta, y ante la inexistencia de trabajos específicos sobre esta materia, nuestro estudio ofrece un marco de trabajo que permite apoyar y guiar a las cooperativas en la aceptación e implementación de su RSCoop.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social; Sociedades Cooperativas; Revelación Social.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se enlaza el tema de la Responsabilidad Social (RS)<sup>1</sup> con la figura de las sociedades cooperativas. Por un lado, la RS está marcando la actuación estratégica de las empresas desde hace unos años, y más aún en los momentos tan difíciles por los que éstas se encuentran pasando. Para centrar el tema, la Comisión Europea (2001, p. 7), en el conocido Libro Verde. Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, consideró la RS como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Recientemente, esta definición ha sido renovada por la Comisión Europea (2011) señalando “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” y haciendo referencia expresa a la necesidad de colaboración con las partes interesadas para “integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica” (Comisión Europea, 2011, p.7). Por otro lado, al hablar de cooperativas nos estamos refiriendo

a unas sociedades que son, desde un punto de vista teórico, por sí mismas y por sus fundamentos, sociedades responsables. La RS no es un tema nuevo para este tipo de empresas pero sí supone una novedad el marco de trabajo que se ofrece en este artículo para que las mismas recojan sus actuaciones sobre este tema.

Las sociedades cooperativas poseen una ventaja de partida en el contexto de estudio y con respecto a otro tipo de empresas, las pertenecientes a la economía privada y donde “lo social” no incumbe a su concepción empresarial ni fundamentos (Novkovic, 2008). La identidad cooperativa se conforma en torno a un entramado de principios y valores, en base a los que se consolida una sólida cultura organizacional en la que se incluye la aceptación y vinculación de los socios dentro de su realidad social. Esta base social de partida justifica la Responsabilidad Social en Cooperativas, la RSCoop.

Castro (2006) afirma que las sociedades cooperativas surgen desde su compromiso con el entorno, con las personas, y su desarrollo se apoya precisamente en la realización de ese compromiso, convirtiéndola en modelo de RS. Se trata de unas sociedades que no sólo se gestionan y controlan de forma democrática y conjunta, sino que sus fines se amplían a cuestiones de tipo social y cultural, superando los motivos puramente económicos.

<sup>1</sup> Se van a utilizar de forma indistinta los términos RSC, RS o RSE, que los consideramos equivalentes para efectos de nuestro estudio.

Esta doble concepción económico-social introduce las diferencias más importantes entre cooperativas y no cooperativas, por cuanto será función esencial de las primeras el cumplimiento de las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus socios, cuestión que sólo resulta voluntariamente asumible para otro tipo de organizaciones, como es el caso de las sociedades capitalistas.

Nos encontramos, por tanto, ante un conjunto de sociedades que viven la RS por su propio objeto y funcionamiento, que practican acciones socialmente responsables, si bien adolecen del reconocimiento de su actuación y difusión (Mugarra, 2001; Castilla y Gallardo, 2012a; Castilla y Gallardo, 2012b). Ante ello, es necesario hacerles ver que tan importante es la actuación que llevan a cabo como el reconocimiento de la misma, estructurando y adecuando la RSCoop en torno a un esquema teórico de trabajo que facilite su implementación y seguimiento.

De forma más específica, nos planteamos definir un modelo teórico válido para el análisis de la RSCoop, analizando tanto los aspectos relativos a la definición e implementación estratégica de la RS en este tipo de empresas como los referidos a la revelación pública o privada de tales actuaciones. Con ello cubrimos un hueco en la investigación no

tratado hasta la fecha permitiendo estructurar la RSCoop en base al esquema que presentamos.

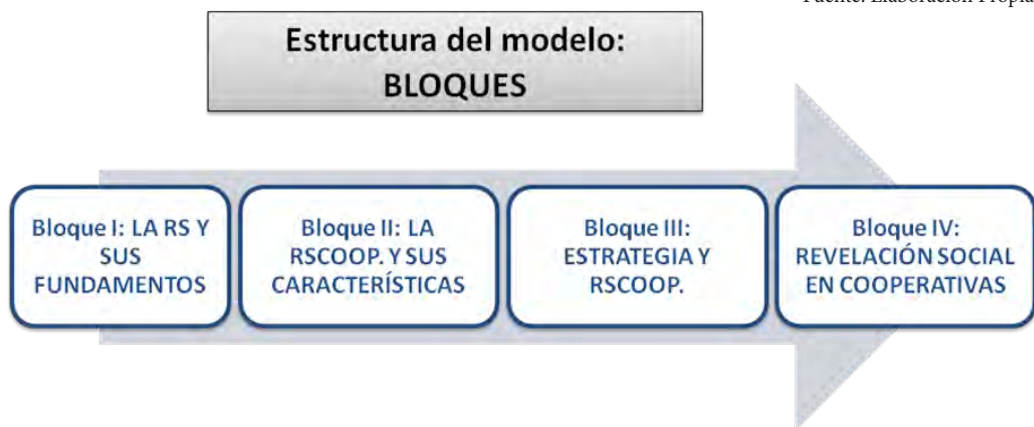
El trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras la introducción, la sección segunda presenta el marco teórico creado para estructurar la RSCoop, tratando de forma diferenciada los cuatro bloques de análisis que han sido seleccionados por nuestro modelo. Finalizaremos presentando las conclusiones alcanzadas y las limitaciones derivadas del enfoque metodológico seguido.

## MARCO TEÓRICO DE TRABAJO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COOPERATIVAS<sup>2</sup>

El estudio de la actuación responsable dentro de sociedades cooperativas puede agruparse en torno a cuatro bloques que recogen los aspectos de interés para llegar a entender el ejercicio de las prácticas de RS. Así, hemos definido un modelo conformado por los siguientes bloques: i) La RS y sus fundamentos; ii) La RSCoop y sus características, Caso Cooperativo; iii) Estrategia y RSCoop; y iv) Revelación Social en Cooperativas. De forma más concreta, la estructura del marco de trabajo que proponemos para la RSCoop puede observarse en la ilustración nº 1.

---

<sup>2</sup> No hemos incorporado el texto completo de la entrevista para no hacer el trabajo excesivamente extenso, si bien estamos dispuestas a proporcionarla aquellos lectores interesados en conocerla.



*Ilustración nº 1: Marco de trabajo para la RSCoop propuesto*

Consideramos que los cuatro bloques de estudio apuntados son necesarios con el fin de ofrecer un recorrido por las diferentes etapas que la gestión de la RS encuentra en una cooperativa y que van desde el análisis de sus fundamentos, hasta las propias características de la RSCoop, la inclusión en la estrategia de la cooperativa y finalmente la difusión que ésta hace de sus actuaciones. De hecho, debemos indicar que este marco de trabajo ya ha sido validado a través de su puesta en práctica en dos cooperativas, sirviendo tales experiencias como pretest del entendimiento y validez del mismo para su generalización en sociedades cooperativas.

A su vez, cada uno de los bloques integrantes de nuestro modelo queda integrado por un número variable de interrogantes sobre la temática en cuestión que irán siendo comentados y justificados en los siguientes apartados.

### **La RS y sus fundamentos**

Dentro de este primer bloque se han tratado aspectos tales como la propia definición de RS, la identificación de los distintos bloques de actuación en materia de RS, así como las actuaciones concretas acometidas voluntariamente en el ámbito de los empleados, en cuanto a labor social y en el ámbito medioambiental (ilustración nº 2).

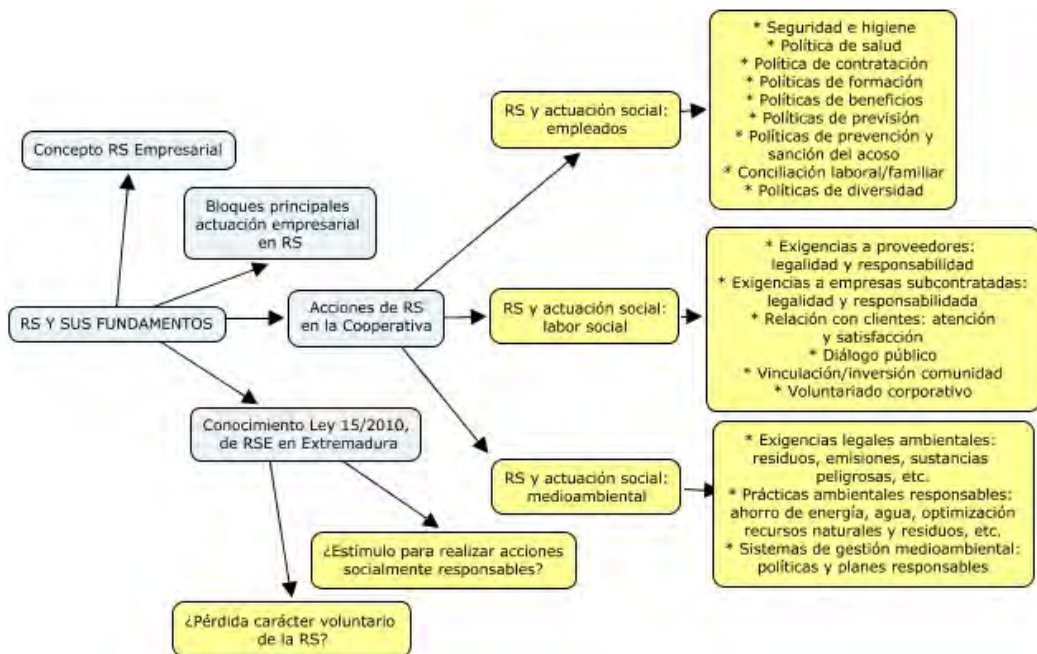
Junto al propio concepto de RSCoop mantenido por estas empresas y los diferentes enfoques que la justifican en el sentido formulado por Garriga y Melé (2004), entendemos que también la definición de los bloques de actuación en materia de RS resulta fundamental en la medida en que esta estrategia ha de adaptarse a los principios del Triple Bottom Line (Elkington, 1994, 1998; Brown et al., 2006; Colbert y Kurucz, 2007),

recogiendo los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Para facilitar y dar coherencia a esta parte del modelo se decidió tomar como base el listado elaborado por la Fundación PROHUMANA (2009)<sup>3</sup>.

Igualmente, nos ha parecido relevante solicitar la opinión sobre la emisión de la Ley de RS Empresarial en Extremadura (Ley 15/2010, de 9 de diciembre) que, aún siendo in-

centivadora, podría provocar la pérdida del carácter voluntario de estas actuaciones, y por tanto podría dar la idea de obligatoriedad en el campo de la RS. Consideramos que es de gran interés analizar la relación RS-voluntariedad-obligatoriedad, es decir, si se estima apropiado mantener el modelo de RS actual o si por el contrario resulta aconsejable un modelo regulatorio de mínimos.

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración nº 2: La RS y sus fundamentos: esquema de contenidos**

<sup>3</sup> Más información disponible en: <http://www.prohumana.cl/boletines/prohumana27/prohumana27.html> Acceso Octubre 2013.

## La RScoop y sus características.

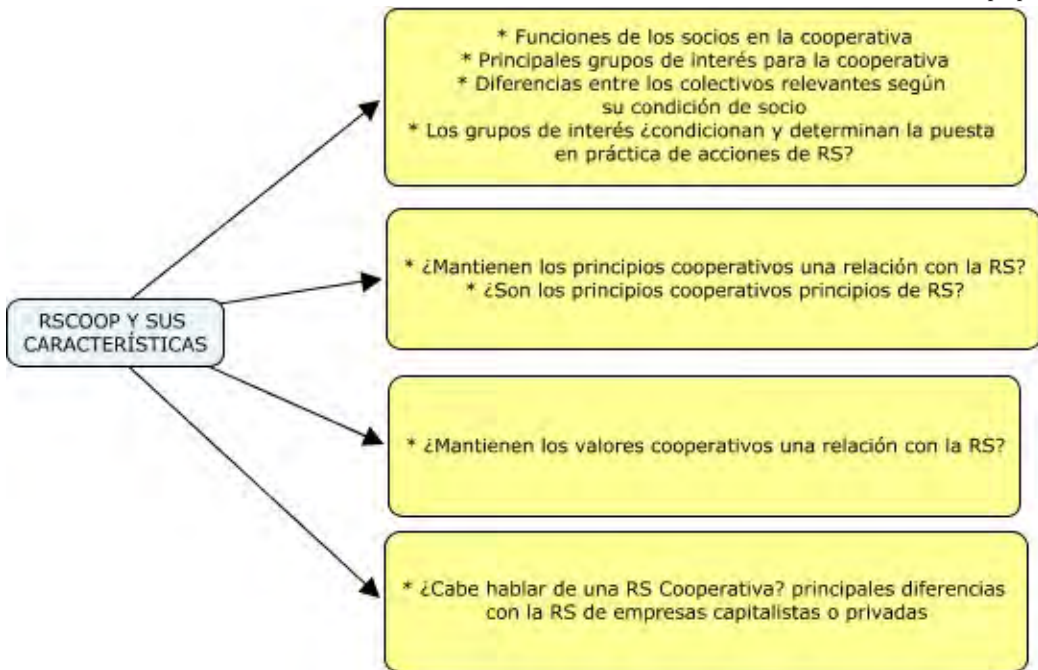
### Caso Cooperativo.

El segundo bloque del modelo esboza aquellos aspectos propios de la sociedad cooperativa que evidencian y argumentan claramente la puesta en práctica de la RS en este tipo de empresas (ilustración nº 3).

Una primera cuestión interesante a este respecto es conocer la importancia de los partícipes estratégicos, partiendo del conocimiento de las funciones desempeñadas por los socios en la cooperativa (clientes, empleados

y proveedores). La definición de los grupos de interés o stakeholders en la cooperativa es importante a tenor de lo indicado por la Teoría del Stakeholder (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Atkinson et al., 1997; Mitchell et al., 1997; Berman et al., 1999; Frooman, 1999; Johnson y Scholes, 2001). Importante resulta conocer la percepción de los diversos grupos de interés (Turker, 2008), llegando a poder analizar el vínculo de la RS con el compromiso organizativo y reflejando las respon-

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración nº 3: La RS y sus características: esquema de contenidos*



sabilidades del negocio frente a todos sus stakeholders. Se ha tratado de deducir, en primer lugar, cuáles son los principales grupos de interés y, en segundo, identificar el papel que desempeñan según sean socios o no de la cooperativa. De este aspecto se derivan la diferencia en la importancia que se concede a los colectivos, según sean socios o no, y la determinación de los grupos de interés ante la definición y puesta en práctica de acciones de RS.

La existencia de unos principios y valores cooperativos, como elementos configuradores de la naturaleza jurídica de cooperativas, determina una relación muy clara con los fundamentos de la RS. La literatura manifiesta que los propios principios y valores son principios de RS (Mugarra, 2005; Carrasco, 2007; Server y Capó, 2009). Nuestro interés a este respecto consiste en corroborar que los principios cooperativos mantienen una relación directa e inmediata con la RS así como su trascendencia para la implementación de la RSCoop.

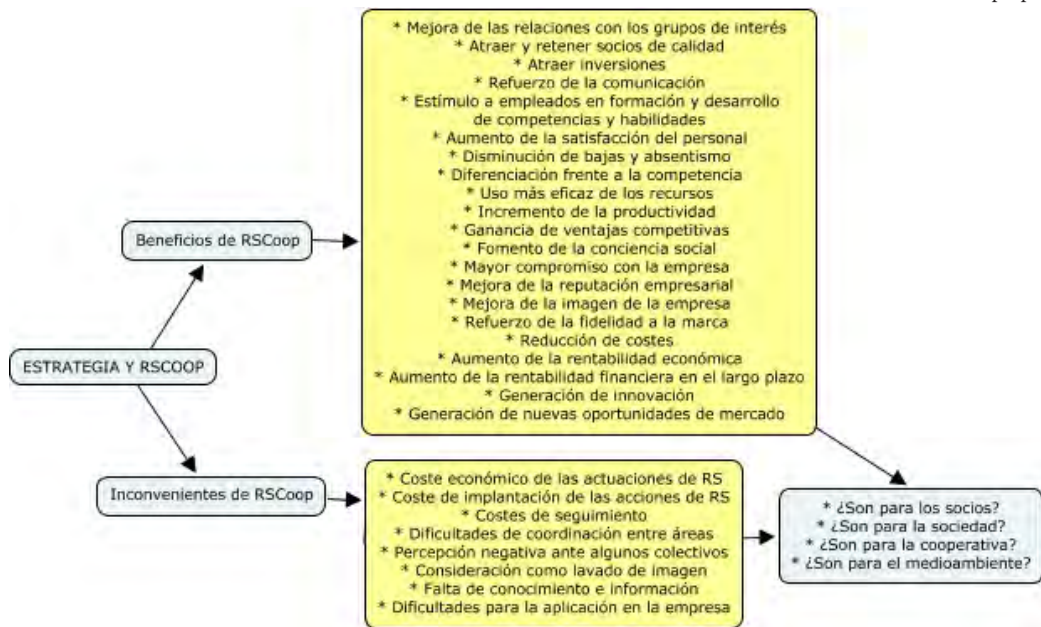
Por otro lado y siguiendo la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) del año 1995, son valores que deben estar presentes dentro de una cooperativa la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. De otro modo, los socios deberán interiorizar como

propios las virtudes de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social. Como se puede observar, existe un elevado grado de interrelación entre estos valores y el concepto RS, hasta el punto de que Carrasco (2007) llega a afirmar que se encuentran en los fundamentos del concepto RSCoop. también serán un tema fundamental sobre el que indagar en nuestro marco de trabajo.

Finalmente, entendemos que resulta imprescindible referirnos específicamente a la RSCoop, al igual que preguntarse sobre la existencia de diferencias con las tradicionales empresas capitalistas o privadas, cuestiones que también han sido planteadas dentro del modelo.

### **Estrategia y RSCoop**

El tercer bloque del modelo se centra en el análisis de la puesta en práctica de esta RSCoop y de sus objetivos, nos cuestionamos por qué se actúa así, ¿es por cumplir con los principios y valores cooperativos propios ya mencionados?, ¿cabe la existencia de otros objetivos similares a los que conducen a las empresas capitalistas y privadas a la implantación de la RS? Se ha planteado la valoración de una serie de posibles beneficios e inconvenientes asociados a la RSCoop desde la teoría para dar respuesta a los anteriores interrogantes (ilustración nº 4).



#### Ilustración nº 4: La RS y su carácter estratégico: esquema de contenidos

De forma más concreta, en el ámbito de los beneficios asociados a la RSCoop se incorporaron aquéllos relacionados con los propios grupos de interés, los relativos a resultados organizativos compartidos, aquéllos referentes al ámbito de la legitimidad y reputación así como otros en relación con el ámbito de los resultados financieros. Junto a los principales beneficios conseguidos tras la actuación de RS se enumeran igualmente los principales inconvenientes, la gran mayoría referidos a los costes así como otros relacionados con una percepción negativa de la actuación empresarial.

Finalmente, y tras la enumeración tanto de beneficios como de inconvenientes se solicita información acerca de sus destinatarios, esto es, si los mismos son para los socios, para la sociedad, para la cooperativa, para el medioambiente, con el fin de deducir por un lado, aquellos colectivos que reciben las ventajas de la realización de estas acciones socialmente responsables en las cooperativas y, por otro, aquéllos que resultan perjudicados pudiendo, incluso, frenar este tipo de actuaciones.

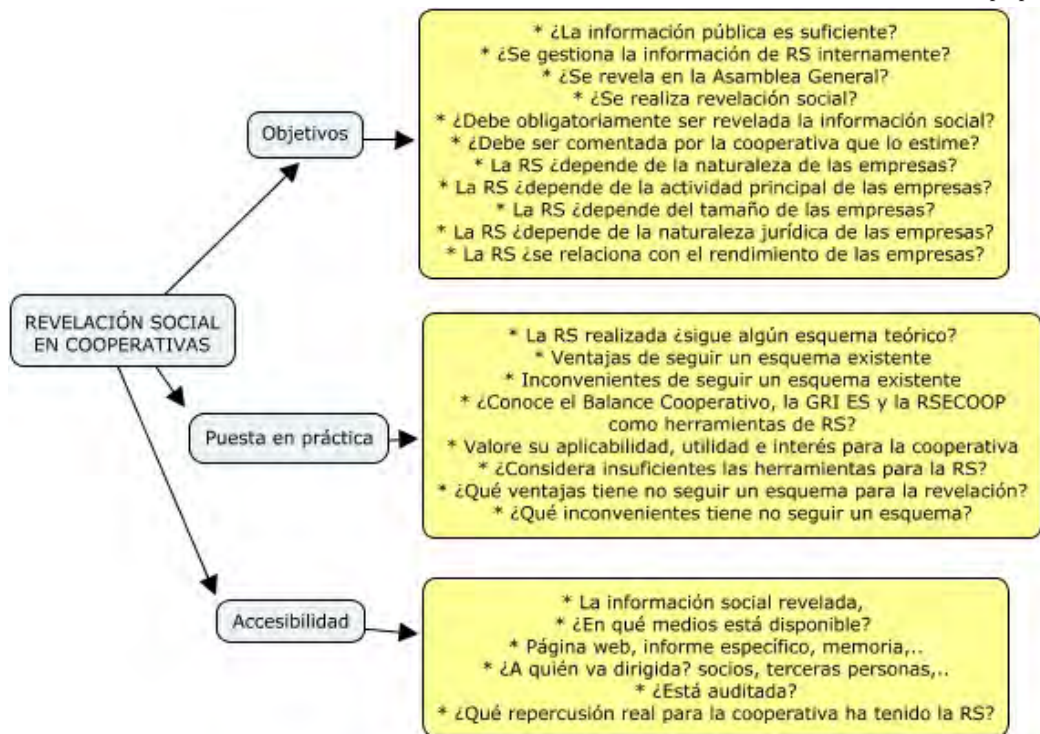
#### Revelación Social en Cooperativas

El cuarto bloque del modelo teórico

se centra en la revelación social dentro de cooperativas, concepto entendido como aquellas divulgaciones voluntariamente realizadas para dar a conocer la actuación de las cooperativas en materia

de RSCoop. No sólo nos resulta de interés la revelación interna, también se profundiza en la revelación externa o social, tratando de conocer los objetivos de la misma (ilustración nº 5).

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración nº 5: La RS y su revelación: esquema de contenidos**

Seguindo la Guía Global Reporting Initiative (GRI) específica para la economía social (2007, p.3) podemos afirmar que las cooperativas, como empresas de este tipo de economía, muestran un elevado interés en la transparencia, rendición de

cuentas y elaboración de memorias de sostenibilidad, al señalarse que “la economía social es la primera beneficiada por el hecho de dar a conocer sus especiales características y su forma de gestionar riesgos y oportunidades”. Saber si se realiza por motivos de

filantropía, por propias exigencias del mercado o por algún otro relacionado con los citados permitirá centrar más y mejor la temática de la revelación. A su vez, la no realización nos conducirá a indagar si se debe a algún motivo concreto o bien a su relación con ciertos inconvenientes observados.

Además, la existencia de ciertas variables estructurales puede favorecer o no la práctica de la revelación social, ¿depende de la naturaleza de las empresas, del tamaño, de la naturaleza jurídica de las empresas, está relacionada con el rendimiento empresarial?. Todas estas cuestiones también deben ser tratadas por su relación con la naturaleza diferencial de las sociedades que estamos estudiando.

Concretado el tema de la revelación social, es necesario profundizar en su puesta en práctica, lógicamente para aquéllas que sí revelan. El caso español, a diferencia del contexto europeo, cuenta con una iniciativa específica, la herramienta RSE.COOP elaborada por CEPES (2007), con un elevado grado de seguimiento entre las cooperativas que están apostando por este tema. El panorama de las guías de revelación social se podría resumir siguiendo a Castilla y Gallardo (2011a, p.11) en el avance de las iniciativas al amparo de la GRI (2007) así como de la herramienta RSE.COOP, iniciativas que acaparan la máxima relevancia, frente al retroceso del tradicional Balance Cooperativo

(Mugarra, 2001) que tuvo su momento en años anteriores. Precisamente, el hecho de indagar sobre el conocimiento de estas tres herramientas (Balance cooperativo, GRI y RSECOOP) para la revelación de información social en cooperativas y su valoración en cuanto a la aplicabilidad, utilidad e interés, nos permitirá obtener bastante información en torno al estado de este tipo de revelación.

Por último, se contempla la cuestión de la accesibilidad de la revelación social, buscando el conocimiento y la identificación de los medios en los que se encuentra disponible la información social, conocer a quién va dirigida, si está auditada por algún organismo/institución y, finalmente, si la revelación social tiene alguna repercusión real para la cooperativa, buscando la relación con los beneficios que se han enunciado anteriormente.

## **IMPLANTACIÓN DE NUESTRO MODELO EN LA PRÁCTICA COOPERATIVA**

Una vez que ha sido justificado y desarrollado el modelo que hemos elaborado para conocer y determinar el posicionamiento de cada cooperativa en temas de RS, pasamos a indicar cómo proceder a su implantación. De forma más específica, consideramos que la sociedad cooperativa que utilice este modelo deberá atender los siguientes pasos:

a) Lectura comprensiva del modelo, centrando la problemática de la RSCoop para su caso concreto.

b) Análisis detallado de cada uno de los bloques y respuesta a los interrogantes planteados sobre RSCoop. Se trataría de identificar el posicionamiento de la cooperativa en temas de RS ya tratados por ésta en virtud de su naturaleza específica o identidad cooperativa.

c) Consideración de nuevos aspectos o aspectos no tratados actualmente sobre RSCoop. Debemos tener en cuenta que cada uno de los cuatro bloques que hemos integrado en nuestro modelo contiene un número variable de interrogantes que la cooperativa en cuestión deberá atender como paso previo a identificar posibles actuaciones de mejora o de refuerzo sobre su RS, introduciendo información clave para la retroalimentación necesaria en este tipo de procesos. Precisamente, la amplitud del modelo propuesto justifica que no todos los ítems planteados hayan sido analizados, es decir, ni tan siquiera haber sido planteados, será momento entonces de posicionarse al respecto. Consideramos que se incluirían fundamentalmente dentro del comentario anterior los temas de revelación pública de este tipo de actuaciones pues las cooperativas no constituyen ejemplos destacables en el campo de la divulgación (Mugarra, 2001).

d) Posicionamiento deseado en RSCoop y nuevas actuaciones a realizar.

Una vez determinado el papel que quiere desempeñar la cooperativa en temas de RS se trataría de delimitar, en su caso, las nuevas actividades a contemplar dentro de este tema, tras la visión de su situación actual en RSCoop. definida por el modelo.

## CONCLUSIONES

El objetivo de elaborar un modelo o marco de trabajo para la RSCoop queda justificado tanto por la inexistencia de estudios previos como por los avances que el mismo puede ofrecer a la población de sociedades cooperativas interesadas en potenciar su RSCoop, más allá de la identidad cooperativa o cultura social innata que se encuentra teóricamente presente en este tipo de empresas.

Entendemos que los dos aspectos anteriores atribuyen un elevado interés a nuestro estudio. Por un lado, la inexistencia de investigaciones previas en esta línea que permitan proceder al estudio de la RSCoop. Precisamente, este trabajo es el resultado de analizar, durante mucho tiempo, qué hacían las cooperativas y qué más podían hacer si tuvieran un marco estructurado de trabajo. Por otro lado, el hecho de haber trasladado este marco teórico a la práctica cooperativa y haber sido seguido con total claridad por las cooperativas entrevistadas, nos hace suponer que se trata de un esquema de trabajo apropiado, con un hilo

conductor claro y capaz de aportar al mundo de la RS una ayuda crucial en este tema.

Por nuestra parte, el trabajo empírico continúa con nuevas cooperativas seleccionadas, a las que sin duda se les está despejando un campo de trabajo, si no desconocido totalmente hasta el momento, pero sí poco estructurado. Ojalá que otros colectivos, profesionales, asociaciones, instituciones y entidades relacionadas con el mundo cooperativo, adviertan la validez del presente marco teórico.

## BIBLIOGRAFÍA

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. y Wells, R.B. (1997). "A stakeholder approach to strategic performance measurement". *Sloan Management Review*, 38: 25-37.

Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. y Jones, T. (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5): 488-507.

Brown, D., Dillard, J. y Scott Marshall, R. (2006). "Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a Social Construct". Documento de Trabajo, Universidad Autónoma de Barcelona.

Carrasco, I. (2007). "Corporate Social Responsibility, Values and Cooperation". *International Journal in Advanced Economic Research*, 13 (4): 454-460.

Castilla-Polo, F. y Gallardo-Vázquez, D. (2011a). "Fondo y forma de la

revelación social cooperativa". En: XVI Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Granada.

Castilla Polo, F. y Gallardo-Vázquez, D. (2011b). "La responsabilidad social en sociedades cooperativas. Especial referencia a la revelación social". En: VIII Reunión de Investigación en Contabilidad Social y Medioambiental - 8th Spanish Conference on Social and Environmental Accounting Research (Spanish CSEAR 2011).

Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) (2007). Manual para el tutor del Programa RSE. COOP. Disponible en: [http://www.cepes.es/listado.cfm?padre=389&idSeccion=390&idsec=sec\\_11](http://www.cepes.es/listado.cfm?padre=389&idSeccion=390&idsec=sec_11). Acceso Octubre 2013.

Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) (2010). La economía social en España 2009/2010. Disponible en: [http://www.cepes.es/media/docs/Anuario\\_CEPES\\_2010.pdf](http://www.cepes.es/media/docs/Anuario_CEPES_2010.pdf). Acceso Octubre 2013.

Colbert, B.A. y Kurucz, E. (2007). "Three conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM". *HR, Human Resource Planning*, 30 (1): 21-29.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Documento COM (2001) 366 final. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

Comisión de las Comunidades

Europeas (2011). A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. COM (2011) 681 final.

Donaldson, T. y Preston, L. (1995). "The stakeholder's theory of the corporation: concepts, evidence, implications". *Academy of Management Review*, 20: 65-91.

Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development". *California Management Review*, 36 (2): 90-100.

Elkington, J. (1998). *The Triple Bottom Line: Sustainability's Accountants*, Chapter 4 of *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Businesses*, New Society Publishers.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

Frooman, J. (1999). "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Journal*, 42 (2): 191-206.

Global Reporting Initiative (GRI) (2007). *Ciclo Preparatorio para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI. Edición Especial para la Economía Social*. GRI, Colecciones de Aprendizaje. Disponible en: <http://www.gri.org> Acceso Octubre 2013.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Prentice Hall, Madrid.

Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts".

*Academy of Management Review*, 22 (4): 853-887.

Mugarra, A. (2001). "Responsabilidad y Balance Social hoy en día: Un reto para las Cooperativas". CIRIEC ESPAÑA, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.

Mugarra, A. (2005). "Memoria de sostenibilidad. Una propuesta adaptada para las cooperativas de enseñanza del País Vasco", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53: 333-349.

Novkovic, S. (2008). "Defining the co-operative difference". *The Journal of Socio-Economics*, 37: 2168-2177.

Server, R. y Capó, J. (2009). "La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades cooperativas". CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65: 7-31.

Turker, D. (2008). "Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study". *Journal of Business Ethics*, 85 (4): 411-427.

## **Dolores Gallardo-Vázquez**

Professora Titular do Departamento de Economia Financeira e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Extremadura, Espanha.

## **Francisca Castilla-Polo**

Professora e Pesquisadora da Faculdade de Ciências Sociais e Jurídicas da Universidade de Jaén, Espanha.

# O RISCO DE INCÊNDIO NAS INTERFACES URBANO-FLORESTAIS: QUESTÕES PRELIMINARES SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O USO DOS ESPAÇOS HABITACIONAIS

## João Lutas Craveiro

Sociólogo, Investigador do Laboratório Nacional de Engenharia Civil - LNEC

E-mail: [jcraveiro@lnec.pt](mailto:jcraveiro@lnec.pt)

## Marluci Menezes

Antropóloga, Investigadora do LNEC

E-mail: [marluci@lnec.pt](mailto:marluci@lnec.pt)

## Helena Cruz

Engenheira, Investigadora do LNEC

E-mail: [helenacruz@lnec.pt](mailto:helenacruz@lnec.pt)

### RESUMO

Os autores refletem sobre o risco de incêndio florestal nas interfaces entre os espaços urbanizados e florestados. Explora-se assim a organização e o uso do espaço das habitações na sua envolvente, e questionam-se perspectivas de abordagem teórica e possibilidades de investigação. Defende-se que o conteúdo jurídico das normas legais não é suficiente para abarcar a responsabilidade coletiva dos comportamentos individuais, a propósito dos usos da habitação e áreas adjacentes. É assim essencial, para uma melhor prevenção, o desenvolvimento de uma análise das vulnerabilidades aos incêndios florestais tendo em conta fatores de percepção social, de comportamento humano e das características das habitações e da própria organização do espaço.

**Palavras-chave:** Risco; Vulnerabilidade; Habitação.



## A INTERFACE URBANO-FLORESTAL COMO ESPAÇO INTERSTICIAL DE RISCO

A consideração do risco de incêndio na interface urbano-florestal solicita uma análise sobre os comportamentos de uso e ocupação do território e, particularmente, sobre a percepção do risco e a gestão de material combustível em redor das habitações. Porque, por um lado, é preciso atender às especificidades de um ordenamento urbano difuso em meio florestal e à dispersão das habitações em zonas de risco em conjugação com o abandono rural. Por outro lado, o enfoque sobre uma responsabilidade coletiva na exposição aos fogos florestais de zonas habitadas deve considerar a análise da percepção do risco numa perspectiva que a literatura consagra como cultural (Douglas e Wildavsky, 1982).

Esta perspectiva traduz uma leitura sobre a orientação do comportamento humano, mais ou menos dirigido para satisfações individuais ou subordinado ao bem-estar e coesão de uma comunidade. Validamos esta perspectiva, atendendo que os comportamentos individuais suportam lógicas próprias e consequências coletivas, mas consideramos também que os aspetos culturais e comportamentais apenas adquirem significado quando inseridos nos contextos sociais em que se expressam. Deste modo, a análise dos contextos sociais revela-se como fundamental, na medida em que uma

estratificação social é geralmente correspondida por uma estratificação espacial dos riscos, evidenciada na distribuição desigual dos seus potenciais danos por zonas de residência e grupos sociais distintos (Beck, 1992, 2010).

Para uma melhor compreensão das formas de exposição ao risco assume-se como relevante a discriminação das características das zonas de residência e dos grupos sociais, das suas práticas de apropriação e uso do espaço, assim como das percepções do risco e das situações de vulnerabilidade. Mesmo os aspetos perceptivos não são independentes das formas de organização e humanização do território que, de alguma forma, contribuem para mitigar ou reforçar a exposição de pessoas e bens aos eventuais danos (Craveiro, 2007). Em resumo, não há risco que não deva ter em conta a exposição humana e dos territórios, assim como se considera que uma fraca percepção social do risco constitui um fator agravante da própria exposição humana e da vulnerabilidade social.

A análise da percepção do risco envolve necessariamente, a discriminação de conhecimentos, questões, crenças e valores. Entende-se ainda como vulnerabilidade a identificação de características ou propriedades do que pode ser suscetível de sofrer consequências, ou ser afetado, pela ocorrência de um fenómeno que produz danos. O nível de risco é, assim, o resultado de uma combinação entre a probabilidade do

fenômeno vir a ocorrer e a magnitude das suas consequências. Para tal é também necessário que o nível de risco seja espacialmente discriminado<sup>1</sup>.

Acontece ainda que a ocorrência de situações onde se produzem danos acarreta uma gestão da emergência num contexto fortemente emotivo, marcado pela incerteza do próprio momento e a afetação de pessoas e bens. Uma fraca percepção do risco, nomeadamente do risco de incêndio florestal, contribui para acentuar a carga emocional em contexto de emergência e dificulta, muitas vezes, as operações de socorro. Os contextos de emergência representam momentos de incerteza e de uma parcial desorganização social dos lugares habitacionais e de (con)vivência coletiva.

Apostar numa sensibilização para a exposição ao risco de incêndio florestal, e na redução ou eliminação de comportamentos de risco contribui obviamente para uma melhor gestão da emergência, apontando para um maior investimento em ações de prevenção. A fraca percepção do risco de incêndio florestal é, aliás, um fator de agravamento da própria exposição humana às suas eventuais consequências<sup>2</sup>. Também os contextos de emergência, apesar de constituírem situações extraordinárias e, de alguma forma, de exceção levam-nos a refletir sobre as práticas e as formas de

organização do espaço habitacional.

Acargaemotiva, com que os momentos extraordinários da emergência são experimentados, oculta aparentemente um aspecto que, a nosso ver, é central na discussão da responsabilidade social e da gestão do risco de incêndio, especialmente na proximidade das habitações e na interface urbano-florestal: a organização dos lugares e das práticas quotidianas por parte das pessoas, a propósito da sua habitação e das atividades relacionadas com o facto de ali morarem.

É também um dado histórico que a alteração dos modos de vida tradicionais, relativamente ao uso da floresta, assim como a expansão urbana constituem dinâmicas com importantes repercussões territoriais que, em grande parte, permitem explicar a vulnerabilidade social ao risco na interface urbano-florestal. Tenha-se presente que as comunidades tradicionais mantinham, com a floresta, estreitos laços de dependência e uma relação instrumental que as comunidades mais urbanizadas e densamente povoadas perderam. Esta relação instrumental é tida como relação de subsistência e potenciava uma vigilância popular e direta sobre os espaços florestados. Mas é na interface entre o urbanizado e o florestado, apesar de uma maior independência das populações de hoje face ao uso da floresta, que o enfoque sobre o comportamento humano e as situações de risco deve merecer uma análise mais atenta e sensível às formas de gestão das habitações e da sua envolvente.

<sup>1</sup> ISSO GUIDE 73: 2009.

<sup>2</sup> Segundo o próprio Plano Nacional de Defesa da Floresta Contra Incêndios Florestais, apresentado no Conselho de Ministros de 23 de Março de 2006, tendo sido publicado no Diário da República n.º102, I-B Série, em 26 de Março seguinte.

Evidentemente, não se trata aqui de propor a retraditionalização das comunidades urbanas ou dos contextos residenciais em meio florestal. A defesa dos territórios e da propriedade face aos incêndios não deve ficar condicionada pela recuperação das tradições, nem tão pouco dos antigos laços de relação estreita e instrumental para com a floresta. Na verdade, ocorreram demasiadas transformações urbanas e nos modos de vida, o que complexifica o estudo dos processos sociais que possam conduzir à adoção de comportamentos preventivos.

Deste modo, julga-se essencial o desenvolvimento de um conhecimento mais aprofundado sobre a organização dos espaços habitacionais e das práticas quotidianas de uso que aí se inscrevem, concretamente no que diz respeito à prevenção e à gestão da emergência, assim como sobre os modos de reapropriação social dos lugares percorridos por incêndios florestais. Como vivem as pessoas na interface urbano-florestal? Como organizam os seus espaços habitacionais? Que comportamentos podem contribuir para diminuir o risco de incêndio e a sua propagação para o interior das habitações? De que modo a experiência e a memória de ocorrências danosas anteriores contribui para a adoção e o reforço de práticas preventivas e a reorganização dos espaços habitados?

Estas são questões essenciais e a sua resposta exige o desenvolvimento de casos de estudo suficientemente

próximos das populações, com o privilégio de uma análise abrangente e, sobre o registo das ocorrências, de uma documentação pormenorizada sobre a gestão da emergência, o acionamento dos planos municipais de combate a incêndios florestais e, essencialmente, sobre o uso dos espaços adjacentes à habitação, o comportamento humano e sobre as características e os eventuais danos verificados nas construções e outras perdas.

## INCÊNDIOS FLORESTAIS: EVOLUÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Portugal regista, no contexto dos países europeus do sul mais afetados por incêndios florestais, onde se inclui também a Espanha, a França, a Itália e a Grécia, valores muito elevados em matéria de fogos florestais. Dos países referidos, Portugal é o que apresenta uma menor dimensão, em termos de área, mas desde o início dos anos 80 do século passado até meados da última década regista, no conjunto daqueles países, o maior número de fogos por hectare e a maior densidade de área queimada (Pereira et al., 2006).

Saliente-se, ainda, uma relação peculiar entre a ocorrência dos incêndios e as respetivas áreas ardidadas. É que a maior parte da área consumida pelos fogos resulta de uma percentagem muito reduzida de ocorrências. Isto significa que o caso português não sobressai apenas pelo elevado número de incêndios florestais (a maioria deles de pequena dimensão)

mas por haver incêndios que assumem dimensões verdadeiramente catastróficas (Strauss et al., 1989 e Martins, 2010).

Embora se pudesse pressupor um relativo sucesso no combate aos incêndios florestais nos últimos dez anos, os anos de 2012 e de 2013 (Gráficos 1 e 2) vieram desmentir esse otimismo, que talvez se devesse a uma maior eficácia na atuação dos meios de primeira intervenção (Viegas et al., 2011). Estima-se que o tempo da primeira intervenção (por motivos de alerta e disponibilidade de meios de combate) é geralmente muito inferior nos Distritos mais densamente povoados, sendo nestes que ocorre a maioria dos incêndios florestais.

Ora, acontece que a ocorrência de incêndios envolvendo grandes áreas ardidas (ocorrência com área ardida igual ou superior a 100 hectares) é mais frequente em zonas despovoadas do interior, ou com baixa densidade humana. É certo que em 2013, ainda segundo dados provisórios (e abrangendo um período entre 1 de janeiro e 15 de outubro) apenas 1% dos incêndios florestais assumiu proporções de área ardida igual ou superior a 100 hectares.

Com efeito, registaram-se apenas 195 incêndios florestais com área ardida igual ou superior a 100 hectares e, destes, 96 incêndios com área superior a 500 hectares. A totalidade destes grandes incêndios representa, como referido, apenas 1% do número total de ocorrências. Contudo, representa

mais de 80% do total da área ardida durante 2013, até 15 de outubro desse ano. São estes incêndios que, pelas suas proporções, costumam ameaçar pequenos núcleos urbanos isolados e são os principais responsáveis pela perda de vidas humanas, habitações e bens.

É a propósito da probabilidade da ocorrência de grandes incêndios que o problema da gestão do combustível em redor das habitações se coloca de forma mais aguda, atendendo que a salvaguarda de vidas humanas e de habitações depende, em último recurso, de um perímetro de segurança que cumpra uma função protetora em caso de ameaça. É pertinente falar-se de responsabilidade coletiva, até porque a maior parte das causas apuradas dos incêndios florestais é de natureza negligencial, acidental ou intencional. As causas naturais representam uma minoria que ronda os 3% ou 4% do total das causas apuradas (Sousa, 2011).

No entanto, para além do risco de ignição, acresce uma responsabilidade social partilhada na gestão da disponibilidade de material combustível junto a habitações e na interface urbano-florestal, assim como na própria organização dos espaços residenciais, como adiante desenvolvido. Considerando que as situações de maior perigo para as populações se verificam junto de aglomerados habitacionais, e atendendo ainda à dispersão de habitações em meio florestal (o que constitui, por si só, um fator de risco acrescido),

Fonte: Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas

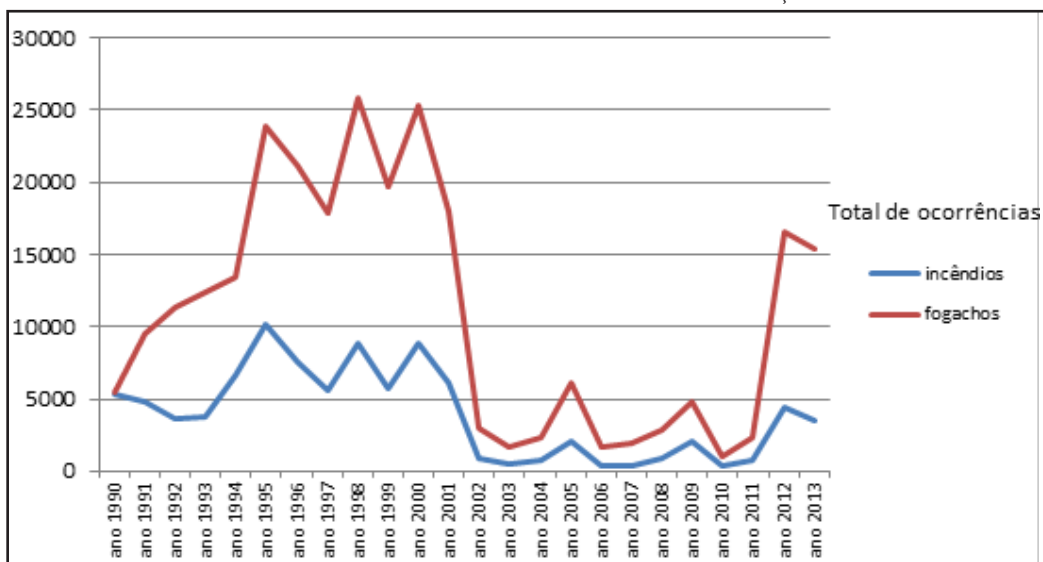


Gráfico 1: Total de ocorrências de incêndios florestais entre 1990 e 2013

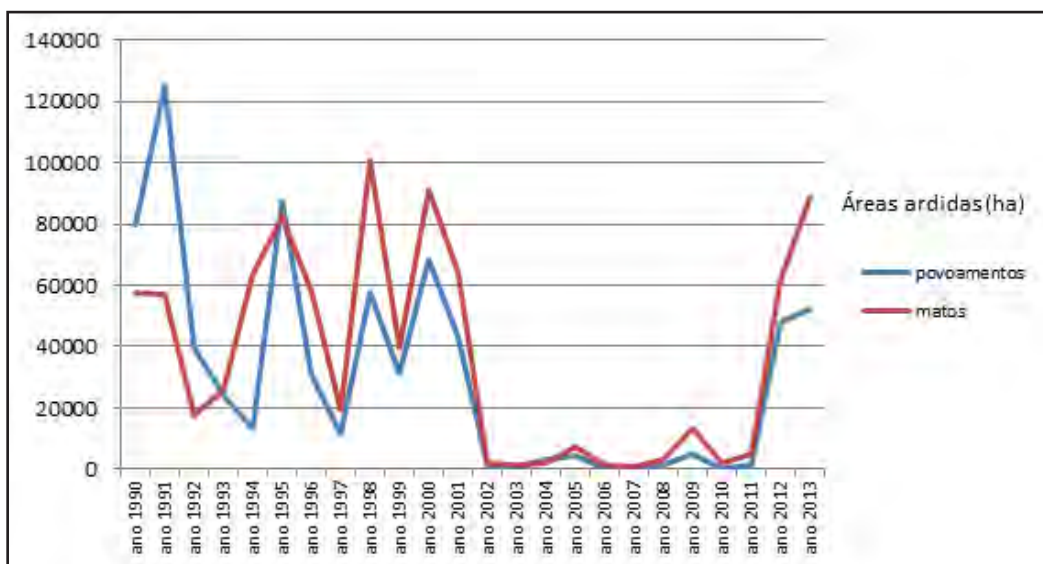


Gráfico 2: Áreas anuais ardidas devido a incêndios florestais

torna-se mais pertinente o estudo dos comportamentos humanos, de ordem preventiva ou negligente, no que diz respeito à exposição de condições favoráveis à propagação das chamas.

O estudo dos comportamentos a propósito da habitação não retira a conveniência ou urgência de outros estudos sobre o uso tradicional do fogo ou a verificação de intenções criminosas quanto aos incêndios florestais. Salienta-se aqui tão só a importância de se atender a situações em contextos comuns de habitação em meio florestal e na orla da floresta. Naturalmente os autores encontram-se mais vocacionados para a análise da interação entre o comportamento dos materiais e o comportamento das pessoas, do que para o desenvolvimento de estudos sobre o incêndiarismo ou a descrição de práticas ancestrais de relação com o fogo. Entende-se também que a alteração dos modos de vida e das formas de ocupação do território ditam outras prioridades mais próximas dos contextos atuais de residência (longe vão, com efeito, os tempos do fogão a lenha!).

Com o objetivo de diminuir as possibilidades de propagação das chamas, é urgente promover a responsabilidade social partilhada face à prevenção dos incêndios florestais e na gestão do combustível disponível. Desta forma, julga-se pertinente o estudo dos comportamentos na gestão do material combustível nas proximidades mais imediatadas das habitações, e dos fatores

de risco (acumulação de lenha para aquecimento, existência de botijas de gás no exterior, não desramação adequada de espécies em jardim, por exemplo, ou a própria forma como os materiais estão dispostos em redor das habitações). Saliente-se ainda que a própria escolha dos materiais de construção deve contemplar a vulnerabilidade ao fogo e, deste modo, as práticas construtivas desempenham igualmente uma função mitigadora face ao risco de incêndio.

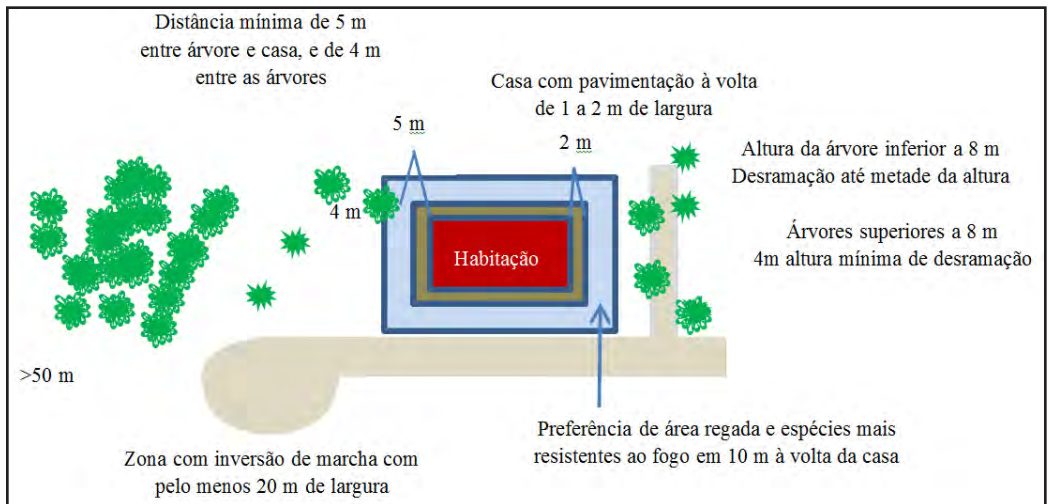
Duma forma pormenorizada a legislação em vigor contempla já comportamentos adequados de natureza preventiva, bem como identifica as condições dos espaços residenciais que dificultam a propagação dos incêndios. Assim, na legislação portuguesa, de acordo com o Decreto-Lei n.º124/2006, de 26 de Junho (e respetivo Artigo 15º), em recomendações reforçadas pelo Decreto-Lei n.º17/2009, de 14 de Janeiro, é obrigatória a gestão de combustível em redor das edificações e dos aglomerados populacionais, envolvendo esta obrigação todos os proprietários, arrendatários, usufrutuários e entidades que possuam terrenos inseridos nas áreas sujeitas à gestão de combustível, mesmo que não sejam proprietários das edificações.

Deste modo, exemplificando, a distância entre a copa das árvores, numa designada Faixa de Gestão de Combustível (50 metros em redor das edificações) deve ser no mínimo de 4 metros, e estas devem distar pelo menos 5 metros das habitações. É aceitável a existência de

áreas regadas e com boa manutenção em redor das habitações, mas evitando-se espécies de elevada inflamabilidade. A Figura 1 dá conta das principais exigências e recomendações, considerando aqui o exemplo de uma habitação isolada em meio florestal (as precauções e obrigações são semelhantes para os aglomerados, embora aí a responsabilidade seja multiplicada por uma série de proprietários e usufr-

tuários e outros ocupantes, num contexto habitacional e comunitário mais densificado e complexo).

Deverá também ser construída uma zona pavimentada de 1 a 2 metros de largura em torno das edificações, assim como deve ser criada uma faixa desprovida de combustível nos 10 metros adjacentes à edificação (com exceção da presença de árvores ou



**Figura 1: Gestão do combustível e fatores de proteção em redor das habitações**

espécies arbustivas desde que cumpram os distanciamentos referidos). Esta faixa de 10 metros é, verdadeiramente, uma área crítica de gestão e deve estar livre de outras matérias combustíveis, como lenha ou madeira – o que infelizmente nem sempre se verifica, devido a uma baixa percepção do risco, como referido no início. O uso privado de materiais e a apropriação de espaços

pode, assim, acarretar consequências coletivas, tornando relevante o estudo sobre o conhecimento da legislação, dos comportamentos humanos alusivos ao risco de incêndio e das características do edificado e das zonas envolventes.

Está em causa não apenas o cumprimento da Lei, mas uma questão social de compromisso ético, que passa necessariamente pela responsabilidade

das pessoas e das comunidades para com a promoção coletiva de ambientes de bem-estar, com respostas mais eficazes face ao risco de incêndio florestal e combate à propagação dos danos, evitando-se ainda a perda de vidas humanas. A questão essencial aqui, cremos, não é tanto de natureza jurídica ou de meios de combate mas de natureza precaucional, sobressaindo ainda uma série de opções individualizadas que têm em certa medida escapado à abrangência dos aspetos legais, face ao risco de incêndio, como a escolha de materiais e outros aspectos que se prendem com as construções urbanas.

Refira-se, ainda, que pela legislação em vigor, atrás referida, a construção de novas edificações em espaços florestais ou rurais têm que salvaguardar a garantia de distância à estrema da propriedade de uma faixa de proteção não inferior a 50 metros. Também a adoção de medidas especiais relativas à resistência do edifício, à passagem do fogo e à contenção de possíveis fontes de ignição de incêndios em edifícios e respetivos acessos encontra-se contemplada na mesma legislação, embora não sejam prescritos níveis de segurança nem especificadas medidas satisfatórias, pelo menos no que se refere aos edifícios.

As condições de resistência ao fogo dos edifícios, assim como a gestão do combustível que potencialmente constitui fator acrescido de risco requerem, assim, estudos pormenorizados sobre as populações, as práticas sociais, o edificado e a organização espaço-funcional nas

áreas de risco. Considera-se que o desenvolvimento de planos de gestão florestal e de variada ordenação jurídica sobre os usos do solo e responsabilidade criminal balizam, com efeito, uma série de instrumentos úteis, mas a responsabilidade social a que aludimos deve ser melhor esclarecida na análise aprofundada dos comportamentos humanos, e das perceções sobre o risco de incêndio, bem como do conhecimento da lei e sensibilidade para a promoção de condições de maior segurança e resiliência ao fogo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Julga-se que o quadro jurídico em vigor, abrangendo com grande rigor e minúcia um conjunto de situações em contexto urbano-florestal para a prevenção e combate aos incêndios florestais, não tem sido suficientemente adotado por parte das populações e comunidades urbanas, tornando mais premente o estudo dos comportamentos humanos, das formas de ocupação e uso dos espaços residenciais, da vulnerabilidade das construções e da sua envolvente. O Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC) dispõe de um importante acervo de conhecimento, meios laboratoriais e de investigação, nos domínios da arquitetura das edificações, das soluções construtivas e do comportamento dos materiais de construção, como igualmente nas áreas das ciências sociais e da análise territorial.

Neste contexto, importa desenvolver



estudos sobre os comportamentos de uso e organização do espaço habitado, a percepção de risco, a habitação (caracterização do parque edificado sob o ponto de vista da sua vulnerabilidade ao fogo exterior e adaptação de princípios construtivos estabelecidos noutros países para edifícios em zonas de risco de incêndio florestal) e os espaços envolventes (por exemplo, levantamento e caracterização da combustibilidade da vegetação típica e dos equipamentos ou objetos correntemente utilizados junto às habitações).

O LNEC apresenta-se como uma instituição privilegiada para o desenvolvimento destes estudos, considerando a pluralidade de valências técnicas e científicas que agrega. Torna-se imperioso desenvolver, assim, esforços de uma maior colaboração com outras entidades, nacionais e no estrangeiro, preocupadas com o problema dos incêndios florestais, sobretudo da sua prevenção numa lógica de adoção de práticas construtivas sustentáveis e adequadas à interface urbano-florestal, e de desenvolvimento de comportamentos humanos mais responsáveis.

## REFERÊNCIAS

BECK, U. 2010. *Theory, Culture and Society*. London: Sage.

BECK, U. 1992. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.

CRAVEIRO, J.L. 2007. *O Homem e o Habitat. Território, Poderes Públicos e Conflitos Ambientais*. TPI 43. Ed. Lisboa: LNEC.

DOUGLAS, M. e WILDAVSKY, A.B. 1982. *Risk and Culture*. Los Angeles: University of California Press: Berkeley.

Martins, S.R. 2010. *Incêndios Florestais: Comportamento, Segurança e Extinção*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra.

PEREIRA, J.S.; PEREIRA, J.M.; REGO, F.C.; SILVA, J.M.; SILVA, T.P. 2006. *Incêndios florestais em Portugal – Caracterização, impactes e prevenção*. Lisboa: Instituto Superior de Agronomia.

SOUSA, S. 2011. *Defesa da Floresta contra incêndios. Prevenção Estrutural*. Lisboa: Ed. Autoridade Florestal Nacional.

STRAUSS, D., BEDNAR, L. e MESS, R. 1989. “Do one percent of the fires cause ninety-nine percent of the damage?”. *Forest Science*, 35: 319-328.

VIEGAS, D.X.; ROSSA, C. e RIBEIRO, L.M. 2011. *Incêndios Florestais*. Lisboa: Verlag Dashöfer Portugal.

## João Lutas Craveiro

Doutor em Sociologia, Investigador do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC).

## Marluci Menezes

Doutora em Antropologia, Investigadora do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC, Portugal).

## Helena Cruz

Doutora em Engenharia Civil, Investigadora do Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC, Portugal).

# **LIMA, Roberto Kant. Ensaios de Antropologia e de Direito: acesso à justiça e processos institucionais de administração de conflitos e produção da verdade jurídica em uma perspectiva comparada. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011. 289p.**

**Marcus José da Silva Cardinelli**

Mestrando em Antropologia - Universidade Federal Fluminense (UFF)

E-mail: [marcusjcardinelli@gmail.com](mailto:marcusjcardinelli@gmail.com)

Atualmente na 4ª tiragem, o livro do Roberto Kant de Lima, editado originalmente em 2008, traz uma importante contribuição para a Antropologia do Direito no Brasil, da qual é um dos percussores, e para as pesquisas relacionadas a esse ramo. O professor é Doutor em Antropologia pela Universidade de Harvard. Leciona no Programa de Pós-Graduação em Antropologia e no Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional, ambos da Universidade Federal Fluminense, e no Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Gama Filho. É coordenador do Instituto de Estudos Comparados em Administração Institucional de Conflitos (INCT-InEAC), instituição de pesquisa que forma mestres e doutores todos os anos. Coordena também o recém-fundado Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração Institucional de Conflitos (NEPEAC), sediado na Universidade Federal Fluminense. Autor de diversos artigos e livros, como “A Polícia da Cidade do Rio de Janeiro: seus dilemas e paradoxos” trouxe, nessa obra ora em resenha, uma coletânea organizada de textos produzidos ao longo de sua carreira. Nota-se, nessa compilação, diversas fases de suas reflexões. Por mais que os assuntos sejam recorrentes, as abordagens são sempre reinventadas e complementadas ao longo dos ensaios. Nesse sentido, buscarei aqui apontar

as principais contribuições de cada um desses trabalhos naquilo que os diferencia dos demais.

No primeiro capítulo, “Por uma Antropologia do Direito no Brasil”, publicado originalmente em 1983, observa que no estudo antropológico, inclusive o do Direito, é utilizado o método etnográfico. Esse consiste na descrição e interpretação dos fenômenos sociais, assim como na explicitação das “categorias nativas” e da esgrima de conceitos antropológicos que o pesquisador pode utilizar em suas análises. Discursos orais, escritos, produtos culturais em geral e fenômenos dos quais participam são meios pelos quais o antropólogo busca conhecer o exótico. No entanto, utiliza-se o familiar para estabelecer diferenças e descobrir significados, que aparecem a partir do contraste, onde as questões já se encontravam naturalizadas. A tradição de nosso saber jurídico é dogmática, normativa, formal, hierarquizada, codificada, elitista. Por esses elementos, bastante avessa a processos de desnaturalização, de estranhamento. Dessa forma, Roberto Kant conclui dizendo que uma etnografia do poder judiciário passa pela compreensão de suas instituições, práticas e representações. Essas estão inseridas na sociedade brasileira e mantêm entre si uma relação de interdependência.

Escrito originalmente em 1989, o segundo capítulo “Cultura Jurídica e Práticas Policiais: A Tradição Inquisitorial” propõe comparações entre os sistemas processuais com ênfase inquisitorial e os com ênfase acusatorial. Objetiva, demonstrar como as práticas da polícia, percebidas pela nossa cultura jurídica e cultura policial, são informadas por representações hierarquizadas e holistas da sociedade sob a forma de processos inquisitoriais de produção de verdades para a solução de conflitos. Nesse sistema inquisitorial não se afirma o fato, supõe-se sua probabilidade, presume-se um culpado e buscam-se provas para condená-lo. Ainda pensando sobre a polícia brasileira, nossa tradição jurídica a atribui tanto funções administrativas quanto judiciárias. Cabe a ela exercer a vigilância da população, encarregando-se da manutenção da “ordem pública”. Essa atividade é carregada de discricionariedade. Suas atitudes são de caráter preventivo. Julgam-se os indivíduos prevendo seu comportamento futuro, sua periculosidade. À polícia se atribui também a função judiciária, ou seja, executações para reprimir delitos. Atua após o fato consumado realizando investigações. Aponta que essa mesma polícia pune aqueles que entendem mercedores de tal tratamento. Seus métodos de investigação são baseados

no sigilo, no interrogatório e na coação para a obtenção de informações. Essa ideologia policial, contudo, não é um fenômeno isolado na sociedade brasileira. Está ligada a representações elitistas, discriminatórias e evolucionistas da sociedade e de nossa cultura jurídica.

O texto do terceiro capítulo, que teve sua versão preliminar apresentada em 1983, recebeu o título “Saber Jurídico e Direito à Diferença no Brasil: questões de teoria e método em uma perspectiva comparada”. Nesse ensaio, Kant, junto a Alex Varela, professor e pesquisador de Metodologia das Ciências Sociais, traçam um diálogo entre a antropologia e a filosofia Wittgensteiniana, também chamada de antropologia imaginária. Esse paradigma filosófico propõe a aceitação do outro, através de uma crítica a filosofia tradicional. Coloca em questão o geral, para por em manifesto a diferença nas diversas culturas. O mundo é assim considerado uma multiplicidade de “modos de vida”, cada qual regido por regras que conferem significado ao que se diz e ao que se faz. Rompe-se com todo essencialismo, criando uma teoria contextual da significação, na qual o próprio significado das palavras é dependente dos contextos, formas e modos de vida em que são usadas. Nesse sentido, em conclusão, aponta que o Direito é um modo de vida entre outros.

“Tradição Inquisitorial no Brasil, da Colônia à República: da devassa ao inquérito policial” é o quarto ensaio presente no livro. Teve suas versões preliminares publicadas em 1989. Neste, Kant demonstra como que desde o período do Brasil-colônia certas tradições jurídicas, em especial aquelas voltadas para a descoberta da verdade no sistema processual penal, tiveram poucas modificações. Através do método etnográfico e de estudos comparativos pelo contraste entre Brasil e EUA, observou que aqui, desde o período colonial, vige procedimentos de obtenção da verdade compatíveis com os procedimentos eclesiásticos de ênfase inquisitorial. O crime está associado à ideia de pecado e isso tem impacto tanto na pena quanto nos mecanismos de descoberta dos fatos. Essa tradição ibérica que se estabelece ainda hoje no direito brasileiro orienta as práticas judiciais e policiais.

O quinto ensaio, “Polícia, Justiça e Sociedade no Brasil: uma abordagem dos modelos de administração de conflitos no espaço público” foi originalmente publicado em 1999. O professor Kant observa que contrariamente ao do Brasil, o sistema de controle social dos EUA se apresenta baseado na origem local, popular e democrática da lei e do seu sistema de produção de verdade e resolução de conflito por negociação e arbitragem. O espaço público aí aparece como um espaço coletivo. É um espaço

de convivência com as diferenças “normais”, aquelas que foram discutidas e aceitas. A metáfora que Kant de Lima traz sobre esse sistema é que esse se assemelha a um paralelepípedo, em que a base é igual ao topo e todos têm direito a mesma trajetória, desigualmente trilhada. No Brasil, o sistema jurídico não reivindica uma origem popular ou democrática. O domínio do público aqui, seja moral, intelectual ou o espaço físico, é o lugar controlado pelo Estado, onde tudo é permitido, até que não seja proibido ou reprimido pela autoridade. É um lugar apropriado particularizadamente pelo Estado ou por membros da sociedade autorizados. Nesse diapasão, existe uma conciliação forçada dos conflitos, visando manter a harmonia e o status quo. A metáfora é a da pirâmide, em oposição ao paralelepípedo, na qual o sistema coloca todos juntos, mas separados, em uma luta pelos melhores lugares.

O capítulo seis “Usos Contextualizados da Mentira na Tradição Brasileira: o dilema da ética nos processos de construção da verdade em uma perspectiva comparada”, escrito em 1993, trata da questão ética na produção dos fatos científicos e na administração de conflitos. Nesse ensaio discute o papel, condição de validação e significado da veracidade, ou não, das declarações e do silêncio dos acusados nos sistemas judiciais penais do Brasil e dos Estados Unidos. Kant salienta que a oposição

entre esses sistemas de administração de conflitos se funda nas diferentes representações que a ideia de ordem social registra nessas tradições. Descreve para apresentar essas oposições alguns institutos como o do *trial by jury*, que nos EUA, por ser uma sociedade individualista e igualitária, é o direito de todo cidadão ser julgado por outros cidadãos quando, acusado, não admitir sua culpa. É uma opção que o acusado tem, fundada na sua presunção de inocência. Esse processo só acontece quando não se opta pela *plea bargaining*. Nessa, há uma barganha em que todos têm de perder algo para que se construa um consenso. A “culpa” é negociada entre as partes. No Brasil, o Tribunal do Júri é uma etapa obrigatória, no processo que apura os delitos contra a vida. Dessa forma, se distancia do modelo americano. No nosso sistema processual, a necessidade de purgar a existência de um pecado com uma sentença que condene ou absolva, impede o acordo, pois ao se iniciar o processo há os indícios de autoria e a prova da materialidade.

No sétimo ensaio “Estado mínimo, desde que com repressão máxima?”, publicado originalmente em 1997, observa a minimização da interferência do Estado na vida social, especialmente no que se refere ao jogo econômico e aos interesses do mercado. O Estado teria, assim, a função de monitorar essas atividades. Deseja-se o livre mercado e

com isso a explicitação dos interesses, mas a turbulência é indesejável. Nossa cultura associa a explicitação de conflitos à desordem, situação tradicionalmente invocada para justificar intervenções violentas, que visam o restabelecimento da ordem. Percebe-se aí uma contradição entre a estratégia do mercado que se pauta na negociação, na arbitragem e na escolha, com a administração institucional de conflitos, que não os explicita para que a ordem estabelecida se mantenha.

O oitavo capítulo “Direitos Civil, Estado de Direito e ‘Cultura Policial’: a formação policial em questão”, versão preliminar apresentada em 1997, traz a reflexão sobre se o desempenho da polícia é resultado do despreparo ou de fatores de outra ordem. Kant descreve que, em seu trabalho de campo, pôde ouvir de seus interlocutores afirmações no sentido de que aprendem na academia as formas corretas de agir, mas que elas são logo esquecidas “quando se vai para a rua”. “No calor dos acontecimentos” as reações são outras, dirigidas para o confronto com o criminoso. Há um discurso de que a solução para a truculência policial está relacionada à inclusão de matérias como direitos humanos em sua formação ou que o problema é derivado dos baixos salários, que favorecem a corrupção e a violência. No entanto, deve-se levar em consideração que a formação policial é marcada por uma concepção autoritária da polícia e que os próprios policiais são pautados por valores culturais de uma

sociedade preconceituosa e hierarquizada. Finalmente, o nono e último ensaio “Prevenção e Responsabilidade ou Punição e Culpa? Uma Discussão sobre Alguns Reflexos da Ambiguidade de nossos Modelos de Controle Social e Produção da Verdade na Burocracia Oficial Brasileira” foi originalmente publicado em 2004. Kant de Lima discute nesse texto como as estratégias repressivas de controle social das sociedades de desiguais, cujas regras não representam proteção para todos, são exteriores ao sujeito, ensejam violações pelos indivíduos. Enquanto isso, as estratégias preventivas, próprias das sociedades de iguais, em que o controle se faz pela internalização das regras pelos indivíduos, ensejam sua obediência. Isso faz com que a punição das infrações nos sistemas repressivos ocorra em relação aos outros, desiguais. De forma diversa, nos sistemas disciplinares ou preventivos, a imposição das regras recai sobre toda a coletividade de iguais, onde é punido aquele que não quer se submeter como seus pares. A sociedade de iguais, pautada pelas estratégias preventivas, configura o modelo americano. A de desiguais, pautada por estratégias repressivas, se refere ao modelo brasileiro.

Em minha pesquisa intitulada “Entre Cumprir a Lei e Fazer Justiça: sentidos do arbitramento de fiança na Polícia Civil do Rio de Janeiro” eu pude perceber a importância desses ensaios e

o diálogo que com eles podia estabelecer. Durante o trabalho de campo que venho realizando em uma Delegacia da Polícia Civil do Rio de Janeiro, observei que a fiança, um instituto jurídico criado para proporcionar a liberdade dos presos em flagrante (no caso de aplicação em sede policial), é usada para manter as pessoas presas. Faz-se desse encarceramento, que a doutrina jurídica diz que é apenas provisório, uma pena. As fianças são arbitradas em altos valores para impossibilitar o pagamento e impedir que os indivíduos moralmente categorizados como perigosos sejam soltos. A hierarquização se reflete nas práticas policiais, nas quais se percebe uma complementariedade. Alguns, os cidadãos, têm seu direito garantido à fiança razoável. Sobre esses, o peso da presunção de periculosidade, da desconfiança, não caiu de forma tão punitiva. Quanto aos demais, que “merecem o cárcere”, como disse certo policial, não devem sair mediante fiança. Eles “têm de aprender”. Essa prática que não tem previsão legal é mais uma norma derivada da ética policial, que pune aqueles que se comportam de forma contrária à sua moralidade.

### **Marcos José da Silva Cardinelli**

Mestrando em Antropologia - Universidade Federal Fluminense (UFF). Pesquisador do Instituto de Estudos Comparados em Administração Institucional de Conflitos (INCT-InEAC).



Universidade  
Federal  
Fluminense