

# **Responsabilidade Socioambiental Empresarial À Luz das Teorias Organizacionais: Analisando a Companhia Hidroelétrica do São Francisco - Chesf**

**Minelle Enéas da Silva**  
minele-silva@hotmail.com  
UFPE

**Edvan Cruz Aguiar**  
edvan.ed@gmail.com  
UFPE

**Ana Carolina Vital da Costa**  
anacarolinavital@gmail.com  
UFPE

**Débora Prazeres Balbino**  
deboraprazeresb@hotmail.com  
UFPE

**Resumo:** As teorias organizacionais apresentam, por meio dos campos de estudos que as modelam, um aspecto de multidisciplinaridade na medida em que não existe uma teoria única que possa explicar as práticas e ações organizacionais. Em decorrência disso, nas últimas décadas tem surgido uma grande quantidade de teorias em função da complexidade ambiental e da exigência de novas formas organizacionais que indicam a existência de resquícios de diversas teorias em situações atuais de várias organizações, considerando-se a perspectiva “cumulativa” das mesmas na construção do pensamento administrativo. Paralelamente ao desenvolvimento dessas teorias, surge, dentre as novas práticas organizacionais, a perspectiva da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE), que pode ser influenciada por essas abordagens teóricas organizacionais contemporâneas, que consideram tanto o nível micro como macro das organizações. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é verificar a presença das teorias Sistêmica, Contingencial e Institucional nas práticas de Responsabilidade Socioambiental da Companhia Hidroelétrica do São Francisco – CHESF com base no Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental 2009, tendo em vista que se faz necessário entender o papel das teorias para a compreensão e melhoria das práticas organizacionais. Com abordagem qualitativa, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, para a qual se realizou um levantamento bibliográfico e uma pesquisa documental. A análise buscou identificar, nas diferentes seções do relatório da CHESF, a presença de

aspectos pertinentes às teorias, conseguindo como resultados uma grande quantidade de inter-relações tendo em vista que, mesmo que de forma subjetiva, as teorias organizacionais selecionadas estão presentes nas ações da organização objeto de estudo.

**Palavras Chave: Teorias Organizacion - RSAE - CHESF - \$4 -**

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais, ao longo dos anos, vêm evoluindo continuamente tendo em vista a grande dinâmica ambiental a qual as organizações estão envolvidas. Tal fato demonstra a necessidade de ampliação, no campo teórico, em relação aos aspectos pertinentes às novas práticas organizacionais que estão sendo observadas, entendendo ser de suma importância a visualização dessas – de maneira mais inter-relacionadas, em face aos aspectos postos anteriormente. O caráter interdisciplinar do estudo das organizações tem como consequências a multiplicidade de enfoques e as estratégias metodológicas que dificultam sua integração teórica (BASTOS e SEIDEL, 1992).

Dentro dessa perspectiva, percebe-se que essa diversidade, em parte, se deve ao fato de os fenômenos organizacionais permitirem diferentes níveis de análise (BASTOS e SEIDEL, 1992). Nesse sentido, pode-se afirmar que as teorias organizacionais têm sido desenvolvidas para compreender melhor essa dinâmica, ao passo que procuram subsidiar, por meio de estudos e aplicações, a adequação das organizações ao ambiente no qual estão inseridas. Dentre as novas práticas que surgem, paralelamente a evolução das teorias organizacionais, no momento em que se evidencia a necessidade de performance social nas organizações, identifica-se a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE).

Inicialmente considerada apenas como aspectos positivos para os acionistas e proprietários das organizações, o conceito de responsabilidade social vem sendo construído continuamente. Em essência, a RSAE refere-se a uma forma de gestão que define a relação ética e transparente da organização para com seus *stakeholders* (INSTITUTO ETHOS, 2009). Corroborando com a ideia, Barbieri e Cajazeira (2009) afirmam ser essa responsabilidade é um dos meios pelo qual a organização contribui para o alcance de um desenvolvimento sustentável, discutido coletivamente como aquele modelo de desenvolvimento que visa novas práticas de diferentes atores sociais.

Mudanças no âmbito socioeconômico e ambiental têm levado as organizações a adequarem suas ações com base nesse novo paradigma de desenvolvimento. Assim, entende-se que abordagens teóricas organizacionais como Sistêmica, Institucional e Contingencial, pelo seu caráter contemporâneo e dinâmico, que considera níveis micro e macro das organizações, podem influenciar suas práticas de responsabilidade socioambiental. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é verificar a presença das teorias Sistêmica, Contingencial e Institucional nas práticas de Responsabilidade Socioambiental da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF com base no Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental (RARS) 2009, tendo em vista que se faz necessário entender o papel das teorias para a compreensão e melhoria das práticas organizacionais.

Alguns estudos estiveram relacionados a essa temática como o de Franco e Nogueira (2009) que analisou as ações de responsabilidade social de organizações, e o Godoi-de-Sousa et al. (2009) no qual os autores buscaram entender o modo como tem-se dado a evolução dos relatórios de sustentabilidade publicados por organizações brasileiras. Justifica-se assim, a escolha desse estudo em fazer uma análise baseado no Relatório Anual de Responsabilidade Social (2009) da CHESF. Ao longo de quase 60 anos, a organização vem implementando ações de responsabilidade social, associadas aos seus empreendimentos. Desde sua direção, passando pelo planejamento, projeto, orçamento, contratação, segurança e medicina do trabalho, construção e operação, a área de meio ambiente é hoje reconhecida como estratégica, para que a organização possa alcançar seus objetivos fins.

A cada ano a CHESF avança na questão da gestão ambiental, consciente de que essa postura é muito mais do que um fator de competitividade que rege as organizações modernas. Assim, como forma de melhor entender este estudo, este trabalho está dividido em cinco seções distintas. Além desta parte introdutória, a segunda seção é composta pelo referencial teórico, o qual aborda as teorias organizacionais selecionadas para o estudo, quais sejam:

Sistêmica, Institucional e Contingencial, bem como aspectos relacionados ao conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial. A terceira seção é composta pelos procedimentos metodológicos, seguida da apresentação e análise dos resultados. Por fim, na quinta seção, tem-se as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A inserção da perspectiva institucional de análise no campo dos estudos organizacionais tem se tornado cada vez mais evidente. Desde os estudos pioneiros de Phillip Selznick, nas décadas de 40 e 50, até trabalhos desenvolvidos posteriormente (DIMAGGIO e POWELL, 1983, 1991; MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT, 1994; ZUCKER, 1977) observa-se notável crescimento da teoria institucional. Destaca-se aqui a importante relação feita por essa abordagem teórica entre a organização e o ambiente, entendidos como entidades culturais, e a relevância do plano cultural para indivíduos, grupos e organizações, expressos na forma de instituições, padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos (MACHADO-DA-SILVA et al., 2005).

A teoria institucional foi desenvolvida e sistematizada a partir das décadas de 50 e 60, pela perspectiva paradigmática funcionalista e estruturalista (ZUCKER, 1977). De acordo com Barley e Tolbert (1997), o pensamento institucionalista tem se desenvolvido procurando entender como as instituições são criadas, alteradas e reproduzidas, tendo em vista que seus modelos ainda estavam em desenvolvimento. Um conceito institucionalizado é algo “tomado como certo” para dado grupo social (MOTTA e VASCONCELOS, 2006), podendo-se dizer que institucionalizar regras, por exemplo, é torná-las habituais e rotineiras.

Nesse sentido, com o advento das ideias neo-institucionalistas foi possível enxergar a teoria institucional sob um ponto de vista interpretativista, enfocando o papel do indivíduo no processo de reprodução das instituições e sua capacidade de adaptação. Para Zucker (1977), procedimentos altamente institucionalizados são resistentes as tentativas de mudanças. A teoria institucional reflete transformações ocorridas na área dos estudos organizacionais, diferenciando-se dos estudos clássicos em organizações quanto ao modo como é concebida a noção de ambiente, não mais tratado como entidade externa à organização.

As organizações articulam suas ações e estruturas com relação às características do contexto institucional em busca de legitimação e aceitação social (MEYER e ROWAN, 1991). Logo, pode-se afirmar que essa abordagem dá especial atenção a aspectos institucionais do ambiente que circunda a organização. Guarido Filho et al. (2009) reforçam essa perspectiva:

Sob a perspectiva institucional a atenção se volta para a relação de mútua influência entre organizações e campos organizacionais, por um lado, e estruturas normativas e culturais mais amplas, por outro. Essa perspectiva atenta para o modo como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais (GUARIDO FILHO et al., 2009, p. 2).

Portanto, a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação. Segundo Berger e Luckmann (1994), a institucionalização é considerada um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros, sendo as instituições o resultado do estágio final de um processo de incorporação de procedimentos, que geralmente são ricos em normas e valores considerados valiosos para os seus membros e para a sociedade.

Refletem organismos vivos, produtos de necessidades e de pressões sociais, valorizados pelos seus membros e pelo ambiente, portadores de identidade própria, preocupados não apenas com lucros e resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade (PINTO e OLIVEIRA, 2002). Assim sendo, a ação rotinizada se refere a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou um grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes. Tais comportamentos são habitualizados na medida em que são evocados com um mínimo esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares (TOLBERT e ZUCKER, 1996).

Em um contexto organizacional, o processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, e a normalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes (TOLBERT e ZUCKER, 1996, p. 205). Essas mesmas autoras, ao ressaltarem o papel das influências normativas nos processos organizacionais, afirmam que a teoria institucional oferece uma extensão importante e distintiva no que tange ao repertório de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional.

A perspectiva institucional tem dedicado sua atenção a diferentes temáticas, conforme discursam Scott e Meyer (1994). Dentre elas está a consideração de que estruturas e rotinas organizacionais são reflexos ou decorrências de normas institucionalizadas contextualmente, o que remete a questões ligadas à legitimidade e à própria concepção de ambiente. Dessa forma, o conceito de ambiente se amplia, ao passo que, além de envolver aspectos técnicos e institucionais, substitui a ótica funcional e instrumental associada à racionalidade de abordagens tradicionais por uma concepção relacional entre atores sociais que compartilham estruturas institucionais comuns (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

Ribeiro (2009), após uma revisão em perspectiva histórica das origens e desenvolvimento da corrente de pensamento neo-institucional, a partir de parte da literatura nacional e internacional na área, bem como uma análise de alguns dos principais conceitos relativos às estruturas organizacionais no âmbito de algumas correntes teóricas distintas e pelo próprio institucionalismo, procurou responder à questão sobre as diferentes formas como o arcabouço teórico poderia contribuir para a construção de um conceito de estruturas organizacionais que reflitam a realidade contemporânea.

De acordo com o estudo, Ribeiro (2009) chega à conclusão de que a incorporação da perspectiva simbólica e dos conceitos de isomorfismo, focos relevantes na análise do ambiente institucional, quando associados à análise das categorias componentes do ambiente técnico, fazem com que a lente institucional contribua para a formação de um conceito mais amplo de estruturas organizacionais. Desse modo, DiMaggio e Powell (2005) apresentam os três tipos de isomorfismo, a saber: o coercitivo, o mimético e o normativo, bem como suas devidas características.

Diante disso, pode-se dizer que a teoria institucional enquanto abordagem teórica que atenta tanto para os aspectos micro quanto macro do ambiente organizacional, consegue atender às necessidades de estudos de organizações em um contexto contemporâneo, principalmente quando se trata de práticas relacionadas à responsabilidade socioambiental empresarial, tendo em vista que nos últimos anos aumentou consideravelmente a preocupação das empresas com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o Desenvolvimento Sustentável.

Considerando que a sociedade, enquanto representada pelos diversos públicos que se relacionam com a organização, têm valorizado o conhecimento de informações que vão além das financeiras e seu uso para fins de investimento (GÓDOI-DE-SOUSA et al., 2009), pode-se afirmar que a institucionalização representa, assim, um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, implicando aceitação e credibilidade

(GUARIDO FILHO et al., 2008), e interagindo diretamente com outras teorias organizacionais.

## 2.2 TEORIA SISTÊMICA

Após a Segunda Guerra Mundial, o distanciamento entre os países caracterizava um quadro global de isolamento que foi quebrado, no campo acadêmico, pela necessidade do exercício da interdisciplinaridade. Essa necessidade surgiu como resultado da percepção de que vários princípios e regras de determinadas ciências serviam para outras. A teoria sistêmica resulta, então, da tendência de integração dos vários campos da ciência, orientada pela busca da unidade científica (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). Assim, assumia-se que as diferentes áreas de conhecimento eram parte de um campo ou sistema maior. Tal princípio foi referenciado pioneiramente pelo trabalho de Bertalanffy (1950), que introduziu a teoria dos sistemas abertos. Essa teoria defende a unicidade científica, com a integração de ramos diversos da ciência, e tem sido adaptada às teorias sociais.

A teoria sistêmica tem forte relação com o funcionalismo, que já se apresentava nas obras de Spencer e de Durkheim e atingiu seu ápice no trabalho de Talcott Parsons e da teoria da Ação (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). A análise de Parsons buscava entender os fenômenos sociais por uma perspectiva macro, e apresentava quatro funções básicas para os sistemas: a latência (a forma como o sistema se sustenta e se reproduz, caracterizadas pelas organizações educacionais), a integração (a coordenação entre os indivíduos, representadas pelas instituições legais e paralegais), a geração e atendimento de objetivos (representada pelas organizações governamentais) e a adaptação (busca de recursos para sua sobrevivência, correspondendo às organizações econômicas) (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

O trabalho de Tavistock foi pioneiro na análise sistêmica organizacional, cuja mensagem principal consiste na relevância das importações, tanto sociais (valores e aspirações, por exemplo), quanto técnicas (como de suprimentos e equipamentos), que o sistema faz do ambiente, ou seja, da integração que o sistema faz de características alheias a si. A essa definição, George Homans acrescenta os aspectos das atividades e interações impostas pelo ambiente e as desenvolvidas no próprio sistema. Surge aqui a divisão de sistema externo (as relações entre os membros do grupo) e sistema interno (relações desenvolvidas a partir do sistema externo), e ressalta-se que os elementos são interdependentes entre si (MOTTA, 2001a).

Ainda com relação ao desenvolvimento da teoria sistêmica, outros esquemas conceituais foram desenvolvidos pela Universidade de Michigan. Um deles, proposto por Rensis Likert, demonstra a organização como um sistema de interligação de grupos, com pessoas que pertencem a um ou mais grupos e que funcionam como elos de ligação entre eles e com o ambiente. Considerando que esse modelo não caracteriza claramente os grupos psicológicos de elos de ligação, os autores Kahan, Wolfe, Quinn, Snoeck e Rosenthal afirmam que não são as pessoas que funcionam como elos de ligação, mas os papéis que essas pessoas desempenham. Kahn e Katz vão além dessa análise e propõem, sob forte influência de Parsons e de F. H. Allport, que a organização funciona como um sistema aberto, cuja estrutura se verifica por “ciclos de eventos”, como descreve Motta (2001a). Considerando a evolução das idéias da teoria organizacional, percebe-se alguns elementos fundamentais em sua concepção:

- O homem funcional: as pessoas são vistas pelos papéis que desempenham na organização, exercendo expectativa sobre seus próprios papéis e sobre os papéis dos outros. A liberdade no ambiente de trabalho também é considerada nesse sentido como uma variável sobre esses aspectos;
- Os conflitos de papéis: as variáveis organizacionais, de personalidade e de relações interpessoais afetam o surgimento de conflitos na organização (MOTTA, 2001a).

Assim, percebe-se que a organização funciona como um sistema aberto, que apresenta as características de importação de energia, processamento, exportação de energia, ciclos de eventos, entropia negativa (processo reativo à tendência de homogeneização e morte), informação como insumo/controlado por retroalimentação e processo de codificação, estado estável e homeostase dinâmica, diferenciação, equifinalidade (MOTTA, 2001a). A interação com organismos externos à organização, a necessidade de processar informações e fenômenos que estão fora de seu controle, e de produzir uma resposta a essas informações e fenômenos, são aspectos novos nas teorias organizacionais, que até então consideravam a organização por si só e negligenciavam tais fatores.

A teoria sistêmica vem, então, como uma resposta à consideração das mudanças revolucionárias com as quais as organizações têm de lidar: tecnologias, padrões sociais, mudanças ambientais e outros desafios enfrentados no mercado (HAYNES, 2000). Tais desafios encontram nas críticas à teoria de Parsons, fundamentos para desenvolvimento de novos modelos organizacionais, como o de Sainsaulieu, da Solidariedade Democrática e das Afinidades Seletivas (MOTTA e VACONCELOS, 2006).

Todos esses modelos consideram a interação entre os indivíduos que compõem a organização como uma forma de resolução de problemas ali descobertos e de enfrentamento aos desafios encontrados nos ambientes com os quais lida a organização, contrariando o determinismo proposto por Parsons e configurando a teoria sistêmica e seus elementos.

Vê-se que a relação entre a organização e outros organismos alheios a ela, bem como sua relação interna entre os diferentes subsistemas que a compõem, configura-se como característica pioneira e predominante da teoria sistêmica. A necessidade de considerar atores, demandas e mudanças externas à organização é também característica predominante nos estudos sobre responsabilidade socioambiental empresarial, que evoluíram, ao longo do tempo, na agregação de novos papéis e atores a serem considerados para que as práticas gerenciais tornem-se socioambientalmente responsáveis.

### 2.3 TEORIA CONTINGENCIAL

A Teoria Contingencial surgiu a partir dos trabalhos de vários pesquisadores, a exemplo de Tom Burns e G. Stalker (1961), Paul Lawrence e Jay Lorsch (1972), e Alfred Chandler (1976). De uma forma geral, o objetivo desses estudos era verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas e seu ajustamento ao ambiente. Os resultados dessas pesquisas, realizadas de forma independente, propiciaram uma nova concepção da organização: ela é dependente do ambiente externo, isto é, das contingências externas.

Além disso, esses autores argumentam em seus respectivos trabalhos que a teoria até então disponível é insuficiente para explicar os mecanismos de ajustamento das organizações aos seus ambientes de maneira pró-ativa e dinâmica, havendo certo esgotamento por parte das teorias que dão suporte à Administração para explicar a situação atual (CHIAVENATO, 2000; DAVID, 2004; MARTINEZ, MAYORGA e SANABRIA, 2007).

Dessa forma, embora a abordagem sistêmica permita um conhecimento amplo do funcionamento da organização, a visão oferecida por ela é relativamente abstrata para servir como suporte para a solução de problemas contingenciais. Assim, o ambiente mutável em que as organizações se situam exige flexibilidade para possibilitar as adaptações necessárias. Essa situação, pois, solidifica a idéia de que inexistente uma melhor maneira de atuar, administrar e organizar. Não existe nada de absoluto nas organizações. Tudo depende, tudo é relativo (CHIAVENATO, 2000; MOTTA, 2001b; BOZI, 2006).

Como afirma Stoner (1999), a abordagem contingencial é a concepção de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em situações ou circunstâncias diferentes. A partir disso, entende-se a Teoria Contingencial como a abordagem que enfatiza que a administração depende de um

determinado conjunto de circunstâncias, ou seja, variáveis ambientais que condicionam as características organizacionais. É, portanto, o estudo que analisa as relações interdependentes entre o ambiente interno e externo da empresa, a fim de ajustar a organização de acordo com uma situação específica.

Conforme Bozi (2006), a partir da complexidade que permeia o universo da administração, tem-se que o conjunto das variáveis dependentes (internas) é influenciado pelas variáveis externas presentes no meio ambiente e, portanto, independentes. Isto não quer dizer que a organização seja uma entidade totalmente passiva às contingências externas. Ela também exerce sua influência, conseguindo por vezes, reverter ameaças em oportunidades, ou mesmo criar ameaças que irão influenciar outras organizações. Nesse contexto, Chiavenato (2000) também afirma que:

Há um aspecto proativo e não meramente reativo na abordagem contingencial. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes para a abordagem contingencial. Porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas (CHIAVENATO, 2000, p. 786).

Nesse sentido, a gestão organizacional deve ser adaptada às condições ambientais ou ter capacidades adaptativas. É necessário que haja uma interdisciplinaridade e integração entre as várias partes da organização. Por isso, a contínua redefinição de tarefas, a interação e a comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens), criam um alto nível de comprometimento com as metas da organização. É preciso verificar qual a missão que os produtos e serviços cumprem junto aos usuários e clientes, que, por sua vez, avaliam (*feedback*) o desempenho organizacional. Assim, as pressões ambientais acabam condicionando as características organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

Por fim, a teoria da contingência surge para determinar a relação da organização com seu ambiente, de forma a influenciá-lo e ser influenciada por ele. Foi a partir dessas considerações, que passou-se a se perceber a evolução e alteração na forma de enxergar e de gerir as organizações, que evoluíram de uma concepção altamente mecânica, para uma concepção orgânica, evidenciando a organização como sistema vivo (MOTTA, 2001b).

A partir dessa premissa, passou-se a estudar as interações e a interdependência entre as organizações, seus ambientes e a tecnologia, assumindo um papel de destaque dentro da teoria administrativa. É a partir desse momento que surge o entendimento de que as contingências externas, como a tecnologia e as pressões ambientais, oferecem oportunidades e imperativos e/ou restrições e ameaças que influenciam tanto as estruturas organizacionais quanto os seus processos internos.

Nesse contexto, e juntamente com a evolução das teorias organizacionais, destaca-se a Responsabilidade Socioambiental, no sentido de que existem pressões ambientais, advindas do governo, concorrentes e próprios clientes, que acabam exigindo modificações na forma de atuação das organizações, que por sua vez, precisam alterar sua visão, seu comportamento, sua estrutura, e até mesmo sua cultura, para adequar-se às novas exigências do mercado competitivo do ambiente no qual se insere.

## 2.4 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL

Os estudos relacionados à responsabilidade social de uma organização começaram a ser inicialmente direcionados aos aspectos de papel social da empresa dentro de um contexto no qual o crescimento econômico ainda é entendido como referencial de desenvolvimento de uma dada realidade. Inicialmente, a responsabilidade de uma organização estava relacionada com o retorno financeiro gerado para seus acionistas (FRIEDMAN, 1970). Por algum tempo

esse foi o pensamento dominante, ao passo que surgiam outras iniciativas para a definição do que efetivamente viria a ser responsabilidade social corporativa (RSC).

Um novo contexto estava sendo delineado em relação ao reconhecimento das características referentes a esse constructo no sentido de entender o envolvimento da organização para com toda a sociedade. Sethi (1975) indica o surgimento, nesse momento, de uma nova percepção por parte dos gestores em modificar o comportamento e a postura da organização com o intuito de contribuir com a sociedade. Dessa forma, outra perspectiva entra em cena, na qual não apenas os acionistas devem ser considerados sob a responsabilidade da organização, mas também outros atores ou interessados, dentre os quais está a sociedade.

Nesse período, iniciou-se as discussões quanto aos *stakeholders*, que são os atores que influenciam ou são influenciados pelas ações da organização. O *stakeholder* pode ser considerado como elemento conceitual fundamental na análise de relacionamento e poder entre as organizações e os atores com os quais uma empresa está envolvida (HUSTED, 2001; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Nesse contexto, Delmas e Toffel (2004) apresentam questões pertinentes a uma nova visão de responsabilidade, aquela que considera os atores internos e externos, ou seja, os diversos *stakeholders* da organização.

Os autores apresentam informações sobre uma inter-relação da organização com os ambientes interno e externo, entendendo que há pressões que influenciam na maneira como a mesma se posiciona quanto a esses *stakeholders*. Entendendo que essas pressões, em sua maioria, têm influências diretas nas ações das organizações quanto a sua atuação no mercado, a organização necessita ter a sensibilidade para perceber como atuam os *stakeholders*, bem como buscar agir de maneira tal que atenda as expectativas deles, sem deixar de preocupar-se com sua finalidade principal, qual seja: a geração de lucro. Essa evolução, no que tange as gerações do conceito de responsabilidade social corporativa ou empresarial pode ser observada na Figura 01, a partir de um resumo, proposto por Pasa (2004), quanto aos aspectos gerais dos estudos:

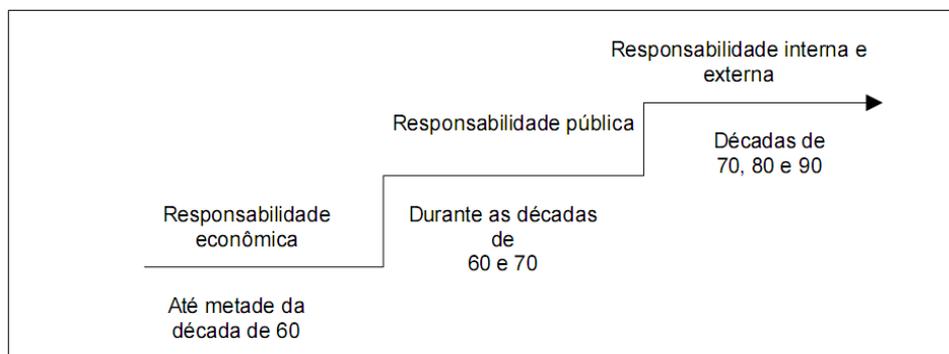


Figura 01: Evolução dos pontos centrais de estudos em responsabilidade social  
Fonte: Pasa (2004)

Com essas considerações, referindo-se a evolução no debate sobre qual a melhor definição para a temática, é notável a necessidade de se considerar os envolvidos com a organização. A partir da década de 1990, começaram a surgir novos estudos com o intuito de desenvolver uma compreensão clara sobre o que vem a ser uma responsabilidade social empresarial. De forma mais ampla, começou-se a trabalhar com a ideia de Responsabilidade Sócio-Ambiental Empresarial (RSAE). Como a responsabilidade social é um dos meios para que as organizações consigam contribuir para com o desenvolvimento sustentável (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009), buscou-se englobar a questão ambiental à nomenclatura da temática.

Essa nova forma de desenvolvimento baseia-se inicialmente na busca pela harmonia entre as dimensões econômica, ambiental e social. Para tanto, Elkington (2001) indica ser

necessário guiar as empresas na direção da sustentabilidade a partir de uma mudança no desempenho das mesmas junto às dimensões básicas. Segundo o autor, por meio da construção do modelo *Tripple Bottom Line* (TBL), as organizações devem buscar a harmonia entre os pilares da sustentabilidade, entendendo que essa ação facilita no alcance do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, por meio da busca por essa harmonia entre os pilares, o Instituto Ethos (2009, n.p.) afirma que a RSE pode ser definida como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Assim sendo, Pasa (2004) indica que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como um novo paradigma, no qual os negócios empresariais trazem para sua gestão as expectativas e pressões dos atores interessados e/ou afetados – *stakeholders* – nos processos organizacionais. Nascimento, Lemos e Mello (2008) ratificam o posicionamento da autora em relação ao debate da necessidade de se considerar esses envolvidos na tomada de decisão empresarial.

De acordo o Instituto Ethos (2009), para a construção do relatório de responsabilidade socioambiental de cada organização que deseje realizar uma auto-avaliação, nesse sentido, faz-se necessário verificar alguns critérios essenciais, dentre os quais: direitos humanos, direitos das relações de trabalho, proteção das relações de consumo, meio ambiente, ética e transparência, diálogo/engajamento com os *stakeholders*, e governança corporativa, com o intuito de melhor conhecer as práticas e os aspectos pertinentes a atuação organizacional.

A responsabilidade social, portanto, deve ser entendida como uma extensão na forma de gerenciamento que as organizações devem adotar a partir da ideia de atuação como negócio sustentável (KRUGLIANSKAS, ALIGRIERI e ALIGRIERI, 2009), entendendo que suas práticas socioambientais além de gerar resultados organizacionais positivos, quanto a rentabilidade, imagem, dentre outros, auxiliará com a busca pelo desenvolvimento sustentável.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de verificar a presença das teorias organizacionais selecionadas na prática da Responsabilidade Socioambiental da CHESF, o estudo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa utilizando-se da pesquisa descritiva, uma vez que a mesma possui caráter conclusivo e visa descrever algum fenômeno ou algo, especificamente (MALHOTRA, 2006), como forma de melhor compreender o objeto desse estudo. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico, objetivando identificar a contribuição das teorias a serem analisadas, bem como uma pesquisa documental, como técnica de coleta de dados, com o intuito de entender a relação entre os constructos.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 86) “um estudo pode ser desenvolvido com o emprego exclusivo de pesquisa documental”, sendo frequentes na realização de estudos de caso. O relatório, resultado dos critérios essenciais pertencentes ao Instituto Ethos de empresas e Responsabilidade Social, encontra-se disponível na *web site* da empresa e abrange as várias dimensões e informações necessárias para a efetivação das práticas socioambientais na organização (INSTITUTO ETHOS, 2006), entendendo que tais aspectos abordados no documento, podem ser analisados à luz de teorias organizacionais em se considerando os diversos critérios adotados para a elaboração do mesmo.

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, pois “seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 61). Desse modo, por meio do relatório supracitado – considerando-o

como o mais atual e completo com a evolução contínua no desenvolvimento das práticas de RSAE na organização, a análise foi realizada com a Companhia Hidroelétrica do São Francisco – CHESF. A partir dessas informações, realizou-se a análise do documento, uma vez que se considerou um documento, no caso, o relatório de responsabilidade socioambiental, com o propósito de relacioná-lo a outros conceitos, tais como as teorias organizacionais (RICHARDSON et al., 2008). Por meio de um processo hipotético-dedutivo, utilizou-se a teoria como um aspecto de acumulação e construção de conhecimento, para entendimento das questões pertinentes ao tema (LEÃO, MELLO e PAIVA, 2009).

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CHESF**

Com características peculiares se comparado aos outros mercados de energia do mundo, o setor elétrico brasileiro tem sua base geradora com predominância de hidrelétricas que, apesar de ser uma fonte secundária e renovável de energia, produzem grandes impactos sobre o meio ambiente, sentidos ao longo e além do tempo de vida da usina hidroelétrica no seu entorno (SOUSA, 2000). No Brasil, a partir dos anos 1960 o segmento energético teve seu controle centralizado em poder do setor público, por meio de empresas públicas federais e estaduais, tanto no que se refere à geração, quanto integração de sistemas e distribuição de energia (GOLDEMBERG e PRADO, 2003).

Paralelamente a evolução do setor elétrico brasileiro, a Companhia Hidroelétrica do São Francisco – CHESF surgiu como uma concessionária de serviço público de energia elétrica criada por decreto-lei em 1945, como sociedade de economia mista – aberta, que está integrada ao setor elétrico brasileiro. Seu sistema de transmissão abrange grande parte da região nordeste do país, considerando-se mais especificamente os seguintes estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. A organização atua ainda internacionalmente.

Com faturamento anual em 2008 de R\$ 4.826 bilhões, a empresa é composta por 5.535 funcionários administrados por um Conselho de Administração e por uma Diretoria. Com o desenvolvimento de suas atividades, percebeu-se a necessidade de adaptação a mudanças no ambiente, e desse modo, a mesma “atua norteadada pelos princípios de eficiência empresarial, rentabilidade e responsabilidade socioambiental, comprometendo-se com a preservação dos recursos ambientais e com a redução das desigualdades sociais e regionais” (CHESF, 2010). Esse é um dos fatos que lhe concede posição de destaque no setor elétrico brasileiro (PINTO e OLIVEIRA, 2002; 2004).

Considerada ainda como uma das maiores e mais importantes empresas do setor, a mesma é considerada como subsidiária regional de geração e transmissão, controlada pela *holding* Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRÁS (PINTO e OLIVEIRA, 2002; 2004). Ao longo de quase 60 anos, a organização vem implementando ações de responsabilidade social associadas aos seus empreendimentos. Em sintonia com a orientação do Governo Federal e com a política da Eletrobrás, a CHESF institucionalizou, em 28.07.2003, as ações de responsabilidade social, que foram incluídas na sua Missão e nos seus objetivos e metas empresariais. A partir do momento em que conseguiu consolidar sua prática de RSAE alinhando-a ao desenvolvimento de sua prestação de serviço, percebeu-se a possibilidade de estudo mais aprofundado da mesma, podendo relacioná-lo às teorias organizacionais.

##### **4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RSAE EM RELAÇÃO ÀS TEORIAS ORGANIZACIONAIS**

Com o intuito de compreender a dinâmica e influência de teorias organizacionais nas práticas organizacionais, selecionando-se a RSAE como foco de análise, o estudo do relatório de uma organização publicado com suas ações mostra-se como relevante nesse sentido. Assim, percebe-se que a partir do Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental, referente ao ano de 2009 – o mais atual da organização, pôde-se proceder à análise das práticas de responsabilidade socioambiental da CHESF, em relação às teorias organizacionais selecionadas. Nesse sentido, a análise buscou identificar, nas diferentes seções do documento, a presença de aspectos pertinentes às teorias institucional, sistêmica e contingencial, por meio da relação das práticas que a empresa afirma possuir e as definições e características discutidas para cada uma dessas teorias.

O Relatório está estruturado em cinco seções principais, a saber: Dimensão Geral (que abrange as características da empresa, a responsabilidade com as partes interessadas e os indicadores de desempenho operacional e de produtividade); Dimensão Governança Corporativa; Dimensão Econômico-Financeira (relacionado aos aspectos financeiros); Dimensão Social (que envolve o público interno, externo e do setor elétrico) e Dimensão Ambiental, composta pelos indicadores utilizados pela empresa nesse sentido. A CHESF apresenta, no relatório, uma estrutura semelhante à aconselhada pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, em seu Manual de Elaboração do Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental das Empresas de Energia Elétrica.

Desse modo, pode-se perceber que a empresa adaptou-se a essa realidade, por entender que essa prática relaciona-se a uma contingência do ambiente, que se tornou algo institucionalizado. Esse fato pode ser observado ainda sob a perspectiva do isomorfismo coercitivo, na qual se entende como alinhada as ações empresariais e a teoria institucional. Outro aspecto observado no estudo, com base no documento, se refere à missão da empresa, entendendo que na mesma pode-se verificar a presença de aspectos inerentes a duas das teorias abordadas, conforme verificado a seguir:

A Chesf tem como missão produzir, transmitir e comercializar energia elétrica com qualidade e rentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento do Nordeste e do Brasil. A partir de 24.01.2003, a Diretoria decidiu oficializar que o conjunto de ações de Responsabilidade Social fica inserido na missão da Chesf (RARS, 2009, p. 05).

Constata-se então que a missão está diretamente relacionada a aspectos da teoria contingencial, na medida em que realiza um ajustamento da organização ao seu ambiente de maneira pró-ativa e dinâmica, bem como se direciona ao envolvimento com a Teoria Institucional, tendo em vista que segundo essa abordagem, as organizações articulam suas ações e estruturas com relação às características do contexto institucional em busca de legitimação e aceitação social (MEYER e ROWAN, 1991). Esse aspecto é corroborado no relatório, quando o mesmo afirma que “em sintonia com a orientação do Governo Federal e com a política da Eletrobrás, a CHESF institucionalizou as ações de responsabilidade social [...]” (p. 35). Outros pontos presentes no relatório que estão em consonância com essa orientação teórica, diz respeito ao Estatuto e ao Código de Ética da organização.

No que tange aos princípios e valores estabelecidos pela organização e apresentados no relatório, verificou-se características da Teoria Sistêmica tendo em vista a menção a clientes, empregados, acionistas e demais organizações com os quais exerce vínculo social ou comercial, ficando evidente a divisão entre os sistemas externo e interno, considerados pela abordagem teórica como elementos inter-dependentes entre si (MOTTA, 2001a). Da mesma forma, a responsabilidade com partes interessadas apresentada no documento, pode ser observada pela Teoria Sistêmica por apresentar como uma de suas principais contribuições a afirmação de que trata-se de uma empresa de sistema aberto que se relaciona com outros

organismos, ao passo que busca um melhor relacionamento da organização para com o ambiente no qual está inserido.

Destaca-se ainda em relação à Teoria Sistêmica, as características encontradas no relatório referentes a: organização e gestão, atividades de voluntariado e práticas de terceirização. Esses pontos estão relacionados especificamente a diferenciação apontada pela teoria, ao indicar a criação de novas funções dentro da organização em decorrência de uma necessidade identificada no ambiente. Quanto à Governança Corporativa, a presença de princípios assegurados pela Teoria Contingencial é perceptível no que diz respeito ao fato da CHESF está sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, e por estar submetida a normas legais e éticas específicas - por ser uma concessionária de serviço público - uma vez que isso refere-se à influência das contingências e das pressões externas, na forma de atuação e de gestão da organização.

Percebe-se ainda a presença da Teoria Institucional na medida em que a CHESF pratica a incorporação dessas contingências demandadas pelo mercado e sociedade, tornando as mesmas institucionalizadas. Isso se justifica pela lógica da conformidade socialmente aceita, característica da teoria institucional. Outros dois aspectos relacionados a essas duas teorias referem-se a controles internos e auditoria; e remuneração, benefícios e carreira, que receberam influências externas e foram, pela empresa, institucionalizadas. O Programa Jovem Aprendiz, por exemplo, trata-se de uma qualificação dos participantes de forma a contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Contudo, há um percentual definido pelo Decreto nº 5.598/2005 do mínimo de jovens aprendizes que devem existir em empresas do porte da CHESF, ou seja, trata-se de uma imposição legal (externa à empresa) que determina a execução desse programa. Mais uma vez, percebe-se a implicação da Teoria Contingencial, já que algo externo à CHESF exige adaptações e modificações na formação de seu quadro de funcionários.

Esse mesmo aspecto pode ser observado pela Teoria Institucional, pois apesar de possuir influências externas a atuação organizacional no ambiente, tornou-se uma prática rotineira da organização, ou seja, uma ação institucionalizada pela mesma, aspecto esse defendido por Motta e Vasconcelos (2006) ao indicar que institucionalizar regras é torná-las habituais e rotineiras. No que se refere à relação da organização com clientes e consumidores, verificou-se que alguns pressupostos da Teoria Sistêmica estão presentes, especialmente sua característica de informação como insumo/controlado por retroalimentação e processo de codificação, pois, ao divulgar que a organização realiza pesquisa anual e exerce políticas de comunicação, infere-se que tais canais são insumos informativos que proporcionam, à organização, o conhecimento de seu ambiente para melhor adaptação ao mesmo.

Outro ponto de destaque no relatório se refere ao envolvimento organizacional com a prática de ações sociais, fato este também relacionado com a Teoria Sistêmica, ao apresentar a interação da organização com o meio que a envolve, sendo afetada pelas demandas e pressões que as comunidades exercem sobre ela e respondendo às mesmas a partir dos seus produtos, nesse caso, as ações desenvolvidas. Quando apresenta os aspectos de relação da CHESF com seus fornecedores, ao definir valores e princípios éticos, bem como normas de conduta, o documento indica a existência de princípios e normas necessárias para a uma boa relação institucional da companhia com seus fornecedores e prestadores de serviço. Tais ações podem ser desenvolvidas por meio da Teoria Institucional, na forma do isomorfismo coercitivo, definido como resultante de pressões impostas por uma organização sobre as outras (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

As práticas divulgadas com relação às questões ambientais refletem algumas características da Teoria Sistêmica. A criação ou incorporação de setores como o Departamento de Meio Ambiente – DMA, ou a Superintendência de Planejamento da Expansão – SPE refletem a característica de estado estável e homeostase dinâmica, assim como a entropia negativa, tendo em vista que novas funções ou departamentos foram

incorporados para impedir o processo entrópico da organização por meio da expansão. Assim, a organização se reinventa de forma a resistir ao desgaste e consequente entropia (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Por fim, o último ponto analisado apresentado no relatório, refere-se a estruturação da Política Ambiental, a qual sugere a institucionalização da preocupação com a problemática ambiental, por meio da adoção de regras e procedimentos definidos nesse documento. Nesse sentido, a CHESF apresenta os princípios e diretrizes que orientam a postura da empresa no tratamento das questões ambientais de planejamento, implantação e operação de seus empreendimentos, e que torna pública a responsabilidade da empresa com a melhoria da qualidade ambiental na execução de suas atividades, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias organizacionais evoluem constantemente visando sempre solucionar e preencher lacunas teóricas que possam auxiliar as organizações em suas formas de atuação. Nessa evolução, surgiram as teorias Institucional, Sistêmica e Contingencial, desenvolvidas para sanar alguns questionamentos e ampliar a forma de enxergar as organizações e suas relações com o ambiente no qual se inserem. Assim, no decorrer dos anos, as organizações passaram de sistemas fechados, preocupadas com seus aspectos internos, para sistemas abertos, que precisam adaptar-se às condições mutantes externas.

Neste contexto, surge a preocupação com os interessados na organização, como por exemplo: clientes, acionistas, fornecedores, organizações não-governamentais - ONGs, governo, etc. Ou seja, as organizações transferem seu foco de, servir aos interesses dos donos, para aliar esta proposta em servir também aos interesses dos diversos grupos que afetam ou são afetados por elas.

Desta forma, seja para a conquista de uma boa imagem corporativa ou pela própria sobrevivência, as organizações precisam modificar sua forma de planejar e agir. Neste contexto, as empresas buscam adotar novas práticas, novos instrumentos gerenciais que demonstrem seu interesse social e ambiental. Esse é também o caso da CHESF, que preocupa-se com a responsabilidade socioambiental e apresenta diversas ações voltadas para a qualidade ambiental e para o desenvolvimento social.

A partir da presente pesquisa, analisando-se o Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental (RARS) da CHESF, verificou-se a existência de princípios norteadores das teorias denominadas contemporâneas – Institucional, Sistêmica e Contingencial – bem como a presença de ações voltadas para o aspecto socioambiental, referenciando à Responsabilidade Socioambiental Empresarial da mesma.

Os aspectos presentes no relatório atendem aos critérios essenciais propostos pelo Instituto Ethos e representam as práticas de RSAE realizadas pela organização em estudo. De modo geral, essa característica por si só reflete a presença das três teorias organizacionais estudadas, na medida em que busca a interação com o ambiente, atende as necessidades externas à organização, bem como institucionaliza as práticas da mesma.

No decorrer de todo relatório, aspectos relacionados às teorias organizacionais puderam ser observadas, o que demonstra o alcance do objetivo proposto, qual seja: verificar a presença das teorias institucional, sistêmica e contingencial nas práticas de responsabilidade socioambiental da CHESF, baseado no relatório. Desse modo, entende-se que pela dinâmica ambiental a qual está envolvida e, por conseguinte, pelas mudanças que ocorrem efetivamente, sugere-se a necessidade de adaptação da organização a essas novas nuances.

Tal fato pode ser entendido a partir da sobreposição dessas práticas às teorias institucional, sistêmica e contingencial como forma de fundamentar teoricamente as ações desenvolvidas pelas mesmas. Como limitações do estudo, apresenta-se a utilização restrita

dessas teorias organizacionais, que por si só, não são suficientes para entender a prática de Responsabilidade Socioambiental da organização, bem como o estudo de apenas uma organização, no caso a CHESF, o que sugere para pesquisas futuras a ampliação do escopo de estudo, bem como das teorias organizacionais utilizadas para análise.

## Referências

- BARBIERI, J. C. & CAJAZEIRA, J. E. R.** Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARLEY, S. R. & TOLBERT, P. S.** *Institutionalization and Structuration: studying the links between action and institution.* *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BASTOS, A. V. B. & SEIDEL, T. T.** O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo. V. 27, n. 3, p. 48-60. 1992.
- BERGER, P. L. & LUCKMANN, T.** A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BERTALANFFY, L. W.** *The theory of open systems in physics and biology.* *Science. New Series*, Vol 111, n. 2872, 1950, pp. 23 – 29.
- BOZI, M.** Teoria em gestão de organizações da sociedade civil sem fins econômicos e empreendedorismo social na estrutura curricular dos cursos de Administração da Grande Vitória. Faculdade Espírito-Santense, Cariacica, 2006. 84 f.
- BURNS, T. & STALKER, G. M.** *The Management of Innovation.* Londres: Tavistock Public, 1961.
- CHANDLER JR., A.** *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*, 1976.
- CHESF – Companhia Hidro Elétrica do São Francisco.** Perfil da empresa. 2010. Disponível em: <[http://www.chesf.gov.br/portal/page/portal/chesf\\_portal/paginas/institucional](http://www.chesf.gov.br/portal/page/portal/chesf_portal/paginas/institucional)>. Acesso em: jun. 2010.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à Teoria Geral da Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVID, D. E. H.** Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. 204 f.
- DIMAGGIO, P.** *Constructing an organizational field as a professional object: U.S. art museums, 1920-1940*, in W. Powell and P. DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, Univ. of Chicago Press. Pp. 267-92, 1991.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W.** *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* *American Sociological Review*, 48:147-60, 1983.
- \_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo. v. 45, n.2, p.74-89. abr.-jun. 2005.
- DELMAS, M. & TOFFEL, M. W.** *Stakeholders and Environment management practice: An institutional framework.* *Business Strategy and the Environment*. V. 13. p. 209-222. 2004.
- ELKINGTON, J.** Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makroon Books, 2001.
- FRANCO, L. C. A. C. & NOGUEIRA, A. C.** Sou socialmente responsável? um estudo de caso nas indústrias têxteis sergipanas. XXIII Encontro da ANPAD (ENANPAD 2009). São Paulo – SP, Brasil. Setembro, 2009.
- FRIEDMAN, M.** *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits.* *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- GODOI-DE-SOUSA, E.; PEDREIRA, L. S.; CAMPOS, H. H. & MATTERN, D.** A qualidade dos relatórios de sustentabilidade: uma avaliação em empresas do ramo de energia elétrica. XXIII Encontro da ANPAD (ENANPAD 2009). São Paulo – SP, Brasil. Setembro, 2009.
- GOLDENBERG, José & PRADO, Luiz T. S.** Reforma e crise do setor elétrico no período FHC. *Tempo social* [online]. 2003, vol.15, n.2, pp. 219-235.
- GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. & GONÇALVES, S. A.** Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. XXIII Encontro da ANPAD (ENANPAD 2009). São Paulo – SP, Brasil. Setembro, 2009.

- HAINES, S. G.** *The systems thinking approach to strategic planning and management*. CRC Press LLC, 2000.
- HUSTED, B. W.** *Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation*. 2001.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPOSANBILIDADE SOCIAL.** Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil. 2006. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/criterios\\_essenciais\\_web.pdf](http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf)>. Acesso em: mai 2010.
- \_\_\_\_\_. O que é RSE. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: jan 2009.
- KRUGLIANSKAS, I.; ALIGLERI, L. & ALIGLERI, L. A.** *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W.** *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*. Petrópolis: Ed.Vozes, 1973.
- LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. B. & PAIVA, F.** O papel da Teoria no Método de Pesquisa em Administração. *Working paper* em fase final de avaliação pela Revista Organizações em Contexto. 2009.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. & FONSECA, V S.** Estruturação da estrutura organizacional. *Organização & Sociedade*. v. 1, n. 1, p. 07-32, Abril 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. & CRUBELLATE, J. M.** Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, 1. Edição Especial, p. 09-39, 2005.
- MALHOTRA, N.** *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINEZ, A. G. H.; MAYORGA, J. J. S. & SANABRIA, R. M.** *Hacia La Construcción Del objeto de Estudio de La Administración: Una Visión Desde La Complejidad*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, v. 16, n. 1, p. 97-112, Junio de 2007.
- MEYER, J. & ROWAN, B.** *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, 83:340-63, 1977.
- \_\_\_\_\_. & \_\_\_\_\_. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. & WOOD, D. J.** *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. In *The Academy of management review*; p. 853; 1997.
- MOTTA, F. C.** *Teoria geral da administração: uma introdução*. 22 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001a.
- \_\_\_\_\_. *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*. Parte I. São Paulo: Pioneira, 2001b.
- MOTTA, F.C. & VASCONCELOS, I. F. G.** *Teoria Geral da administração*. 3 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C. & MELLO, M. C. A. de.** *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PASA, C. R. R.** *Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial*. Florianópolis, 2004. 277p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.
- PINTO, M. S. L. & OLIVEIRA, R. R.** *Análise do momento crítico do setor elétrico brasileiro e suas variações institucionais*. Encontro da ANPAD (ENANPAD 2002). Salvador – BA, Brasil. p. 1-15, 2002.
- \_\_\_\_\_. & \_\_\_\_\_. *Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: Uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF*. *Revista Administração Contemporânea – RAC*, p. 131-155. Edição especial: 2004.
- RIBEIRO, D.** *Estruturas organizacionais: a lente institucional contribui para a construção de um conceito sob um novo olhar?* XXIII Encontro da ANPAD (ENANPAD 2009). São Paulo – SP, Brasil. Setembro, 2009.
- SCOTT, R.** *Institutional analysis: variance and process theory approaches*. Thousand Oaks, Calif., Sage. Pp. 81-99, 1994.

**SCOTT, R. & MEYER, J.** *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, Calif., Sage, 1994.

**SETHI, S. P.** *Dimensions of corporate social performance: An analytical framework*. *California Management Review*. V. 17, n. 3. 1975.

**STONER, J. A. F.** *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

**SOUSA, Wanderley L.** *Impacto ambiental de hidrelétricas: Uma análise de duas abordagens*. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Planejamento Energético). Programa de Pós-graduação em Engenharia. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2000.

**TOLBERT, P. S. & ZUCKER, L. G.** A institucionalização da teoria institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Atlas, pp. 196-219, 1996.

**ZUCKER, L. G.** *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. *American Sociological Review*. v. 42, p. 726-743, 1977.