



## O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil.

Luiz Otávio Pereira do Carmo Júnior<sup>1</sup>

### Resumo

O temor social provocado pelas especulações econômicas negativas decorrentes da pandemia de coronavírus reforçam a necessidade de se buscar alternativas estratégicas para o enfrentamento desta nova crise, a responsabilidade social corporativa, enquanto disciplina, fornece as bases epistemológicas por meio da teoria e prática organizacional, criando-se uma perspectiva resiliente e positiva para enfrentamento do quadro atual. O presente artigo busca analisar o desafio para o enfrentamento da pandemia do coronavírus sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa, sob o enfoque da teoria dos stakeholders. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa aplicada, explicativa, de abordagem qualitativa, sendo a pesquisa bibliográfica a fonte principal de coleta de dados. Por meio da análise dos conceitos, teorias e aspectos associados ao tema, cria-se uma perspectiva favorável de que processo de engajamento dos stakeholders fomentará iniciativas concretas para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia do coronavírus, buscando, por intermédio da ação e do esforço simultâneo de todos aqueles que serão impactados de forma direta ou indireta pelas decisões corporativas a superação deste desafio em meio a crise provocada pela pandemia no Brasil.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social; coronavírus; engajamento; stakeholders.

### 1. Introdução

As manifestações típicas das organizações capitalistas que predominaram no século XX, sob forte influência das ideias do liberalismo econômico, enfatizaram a necessidade de reforçar a autonomia das empresas com a mínima intervenção estatal.

A ideia acerca da Responsabilidade Social, no final do século XIX até a metade do século XX, limitou-se em reconhecer as ações filantrópicas praticadas por empresários ou gerentes da

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Amapá - luizotaviojr86@gmail.com - <http://lattes.cnpq.br/7752435341399899>  
Júnior, L.O.P.C.; O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.8, Nº1, p.66-89, Jan/Abr. 2023. Artigo recebido em 05/02/2023. Última versão recebida em 18/03/2023. Aprovado em 20/04/2023.

época, esse modelo de assistencialismo baseado na benevolência e na caridade caracterizou as formas incipientes de intervenção social empresarial.

Em 1984, Edward R. Freeman publicou o livro *Strategic management: a stakeholders approach (Gestão estratégica: uma abordagem das partes interessadas)*. A partir desta obra, popularizou-se o termo mais importante na atual abordagem sobre Responsabilidade Social, *stakeholders*, que significa qualquer pessoa ou grupos que têm – ou reivindicam – propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades presentes, passadas e futuras (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; DIAS, 2012).

A partir da obra de Freeman, este conceito ganhou novas interpretações e passou a ser associado a outras áreas da gestão empresarial, sendo utilizado no planejamento corporativo, teoria organizacional, teoria de sistemas e estratégia empresarial (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Atualmente, o conceito é amplamente utilizado no campo da Responsabilidade Social, a partir do qual as empresas, para serem consideradas socialmente responsáveis, deveriam considerar as expectativas e interesses destes *stakeholders* nos processos de gestão, implicando o desenvolvimento de ações orientadas para a gestão de sua Responsabilidade Social interna e externa.

Com esse intuito, este artigo tem como objetivo apresentar os desafios para a responsabilidade social corporativa no enfrentamento da crise provocada pela pandemia do coronavírus (COVID-19), a convergência de esforços e a coesão de objetivos diversos e a necessária interlocução entre os stakeholders corporativos são uma das exigências para o enfrentamento das contingências deste cenário, além de significar um verdadeiro teste para a responsabilidade social corporativa.

Tendo em vista o reconhecimento tácito, por parte do empresariado, de que o cenário provocado pela pandemia do coronavírus torna necessário ir além dos objetivos econômicos, e que para salvaguardar o futuro da empresa em meio a um cenário novo, contingencial e incerto deve-se considerar os custos socioambientais da postura que será adotada, ao passo que o reconhecimento da dinâmica de difusão de novos valores e expectativas sociais e o consequente empoderamento das partes interessadas, cria-se uma perspectiva positiva e um campo aberto para a realização de estudos que visem analisar os desafios para a responsabilidade social corporativa em meio a pandemia do COVID-19, o quadro de exceção e de inúmeros impactos socioeconômicos induzem à reflexão sobre a possibilidade de intervenção científica nestes espaços em que se identificam interesses e relações entre empresa e sociedade.

Portanto, a presente pesquisa justifica-se pela pertinência com a qual se propõe a analisar as exigências e estratégias organizacionais para o enfrentamento da pandemia do coronavírus sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa, por meio da análise dos conceitos, teorias e aspectos associados ao tema.

A partir de uma abordagem qualitativa sobre o tema em questão, tem-se a seguinte questão norteadora:

Como se caracteriza a responsabilidade social corporativa no atual cenário de implicações socioeconômicas provocadas pela pandemia do coronavírus (COVID-19) sob o enfoque da teoria dos *stakeholders*?

Em resposta à questão norteadora da presente pesquisa, cria-se a perspectiva de que o segmento corporativo tende a desenvolver estratégias de responsabilidade social de forma eficiente, aderindo a um comportamento resiliente, participativo e que envolva a sinergia de objetivos a partir do engajamento correto dos grupos de interesse que serão impactados pelas decisões e rotinas das empresas.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o desafio para o enfrentamento da pandemia do coronavírus sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa, sob o enfoque da teoria dos *stakeholders*.

Os objetivos específicos foram os seguintes:

1. Discorrer sobre os principais conceitos, teorias e enfoques relativos à Responsabilidade Social Corporativa;
2. Apresentar o cenário atual para a responsabilidade social corporativa em decorrência da pandemia do coronavírus no mundo;
3. Apresentar uma alternativa estratégica de Responsabilidade Social Corporativa a partir do engajamento das partes interessadas, como meio de superação dos desafios impostos pela crise provocada pela pandemia.

## **2. O paradigma conceitual e o entendimento sobre a prática da responsabilidade social corporativa.**

A evolução conceitual da responsabilidade social remonta o início do século XX, em meio a efervescência da Revolução Industrial na Europa muitos dos diagnósticos dos estudos sobre a prática corporativa demonstravam a necessidade de se pensar nas responsabilidades para além daquelas circunscritas ao campo de atuação dos homens de negócios que, naquele

momento estavam integralmente voltados à maximização do lucro, reorganização dos sistemas de produção com a adesão de novas tecnologias e produção em larga escala.

Muito embora formulações conceituais já tenham sido produzidas até meados do século XX, o protagonismo e originalidade das ideias dos autores que conceituaram a Responsabilidade Social entre as décadas de 1950 até final dos anos 1980 deram o conteúdo e a forma para as concepções incipientes de seus antecessores.

No decorrer desse processo de busca de um melhor entendimento sobre o significado e extensão da responsabilidade social, muitas contribuições enriqueceram o portfólio de acepções sobre uma prática que viria a se tornar tão importante quanto as demais dirigidas à gestão dos negócios, questões como ética, responsabilidade pública, responsividade e retorno social passaram a fazer parte da discussão teórica no campo da RSC e, de alguma forma, influenciou o pensamento de alguns executivos, principalmente das grandes corporações.

Da leitura do referencial teórico percebe-se que existe um elemento comum que é o reconhecimento gradual da responsabilidade corporativa para além dos muros da empresa, juntamente a este processo, foi possível definir, neste artigo, dois paradigmas conceituais que acompanham a teorização e a prática referente à responsabilidade social:

O primeiro, correspondente ao que a literatura distingue como era antiga da responsabilidade social corporativa (final do século XIX e primeira metade do século XX);

O segundo, que estaria presente nas formulações conceituais mais abrangentes e reflexivas sobre os destinatários de uma postura ética e socialmente responsável, esta seria a era moderna da responsabilidade social, inaugurada com a publicação do livro *Social Responsibilities of the businessman*, de Howard Bowen, em 1953, até os dias atuais.

No primeiro paradigma está presente a noção de que as formulações explicativas partiam do empirismo intrinsecamente relacionado com o bom senso dos homens de negócio, os pressupostos de uma conduta ética passaram a orientar o pensamento e as ações gerenciais dos executivos no início do século XX, tal postura foi desencadeada pelos conflitos sociais internos e externos às organizações, em meio à efervescência da revolução industrial, muitas contradições colocaram em cheque a percepção sobre a atuação das empresas, questões que vão desde a quase total ausência de salubridade nos ambientes de trabalhos, horas de trabalho ininterruptas e sem descanso que invariavelmente levavam os empregados à exaustão, física e psicológica, paralelamente, o risco iminente de esgotamento pelo uso desenfreado de recursos naturais, despejo inadequado de resíduos industriais e indiferença frente aos danos ambientais

conduziram a uma mudança de pensamento e de postura dos chamados homens de negócios, que seriam os executivos da época.

Para se desconstruir verdades relativamente absolutas, como aquelas que defendiam o lucro acima de tudo, sobretudo pelo reconhecimento da existência de duas hipóteses gerenciais antagônicas no que tange o papel das empresas no campo social, seria necessária uma mudança gradual de pensamento que se traduzisse em ação.

Foi nesse contexto em que alguns gerentes visionários passaram a destinar parte do lucro das organizações em investimentos sociais, Ashley (2005) Barbieri e Cajazeira (2012) citam dois casos emblemáticos, o primeiro ocorrido em julgamento na corte Michigan nos Estados Unidos, sobre a pertinência de investimentos realizados por Henry Ford, em incentivos salariais aos empregados da Ford Motor Company; o outro caso, de forma semelhante, ocorrido em 1953, envolveu a doação de recursos corporativos à Universidade de Princeton, contrariando um grupo de acionistas.

Na esteira desses acontecimentos, novos investimentos foram sendo realizados ao longo dos anos e novas percepções sobre os ganhos em termos de compromisso ético e social das empresas foram sendo lapidados na postura destes gerentes, o *banckmarting* positivo levou muitas organizações a adotarem a mesma postura, revendo conceitos antes arraigados na lógica mercantil pura e simples.

O segundo paradigma representa uma ruptura parcial com relação à extensão da ação socialmente responsável; a figura protagonista agora não se resumiria mais aos homens de negócio, gerentes ou administradores em suas escolhas e dilemas pessoais e técnicos sobre os objetivos da ação social corporativa, o que, de certa forma, distanciou e limitou a legitimação pela carência de uma base epistemológica que vinculasse aquela ação a ganhos efetivos, esse esforço para tornar inteligível o campo da responsabilidade social corporativa só foi possível a partir da produção teórica dos anos subsequentes.

Carroll (1999) analisando cronologicamente a produção teórica para o constructo da responsabilidade social corporativa fez imersões sobre os principais autores e respectivas abordagens sobre o tema, em cada tentativa para conceituar a RSC muitas novas formas de perceber a relação entre empresa e sociedade foram se descortinando.

Bowen (1953) *apud* Carroll (1999) compreendeu, naquele momento, que os grandes negócios eram centros vitais de poder e tomada de decisão, e que as ações sociais dessas empresas tocavam a vida dos cidadãos em muitos pontos. Estava lançada, pois, a pedra fundamental do pensamento atual da responsabilidade social, o autor reconheceu que as

## O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil

corporações detêm nível de poder e decisão para afetar a vida de todos aqueles com os quais se relaciona, levando a termo essa acepção e, reconhecendo o quão globalizado está a atuação corporativa no mundo todo, não é necessário ir longe e perceber como os grandes desastres originados em qualquer parte do globo, podem repercutir na vida econômica, social e ambiental de todo o mundo.

Bowen (1953) estabeleceu como uma das primeiras conceituações de responsabilidade social aquela que importa no dever dos empresários de seguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade. Muito embora tenha dirigido seu pensamento aos empresários, a ideia principal foi o deslocamento da racionalidade restrita aos dilemas éticos dos gerentes para o campo de preocupação com a sociedade, em toda a sua complexidade de expectativas e exigências sobre as corporações.

No decorrer das décadas subsequentes, vários autores elaboraram seus próprios conceitos de responsabilidade social, no entanto, havia um consenso entre autores de que a responsabilidade social corporativa deriva de um comportamento ético de reconhecer que as ações das empresas possuem reflexo em um contexto social mais amplo e que, por conta disso, as expectativas e interesses daqueles que são impactados pelas ações corporativas devem ser consideradas nas decisões da administração. Nesse sentido, na primeira edição do livro *Negócios e Meio Ambiente*, Keith Davis e Robert Blomstrom (1966) *apud* Carroll (1999) perceberam que a responsabilidade social se refere à obrigação de uma pessoa de considerar os efeitos de suas decisões e ações em todo o sistema social. Os empresários aplicam responsabilidade social quando consideram as necessidades e o interesse de outras pessoas que podem ser afetadas por ações de negócios. Ao fazê-lo, eles enxergam além dos estreitos interesses econômicos e técnicos de sua empresa.

Com base no referencial teórico acima e na observação empírica das práticas de responsabilidade social corporativa é possível identificar, mesmo no século XXI, traços de ambos os paradigmas apresentados, o empresariado em sua grande maioria ainda vive esta dualidade no compromisso ético frente às demandas sociais.

Um dos grandes desafios para a manutenção da responsabilidade social corporativa em tempos de crise econômica provocada pela pandemia do coronavírus é justamente a falta de solidez da justificativa sobre a qual está assente o compromisso em ser socialmente responsável, ou seja, empresas que amadureceram e conseguiram repercutir em sua política de gestão os valores e expectativas dos grupos com os quais se relaciona terão maior probabilidade de manter as ações que já vinham desenvolvendo, ao passo que empresas que ainda não conseguiram

encaixar a responsabilidade em sua visão de negócio ou não conseguiram vincular a nenhuma forma de criação de valor, dificilmente manterão esforços ou irão dispende recursos para esse fim, pois frágeis são as justificativas que corroboram tal postura.

### 3. Teoria dos acionistas X Teoria dos stakeholders

Por muito tempo, predominou no meio corporativo a ideia de que a única responsabilidade social que as empresas teriam seria a de garantir o lucro aos acionistas e donos das empresas. Sob este raciocínio, as organizações teriam liquidez para honrar com seus compromissos financeiros, dentre eles o pagamento de tributos ao Estado. Este, por sua vez, seria o responsável por realizar os investimentos e benfeitorias necessárias para assegurar a qualidade de vida das pessoas, pois o Estado, devidamente representado na figura de seus agentes políticos, possui a competência técnica para investir em áreas de interesse da sociedade, garantindo o bem comum das pessoas e o atendimento das demandas sociais.

Este pensamento caracterizou a Teoria dos Acionistas, cujo principal expoente foi o economista Milton Friedman que, em seu livro *Capitalism and Freedom* e no artigo *The social responsibility of business is to increase its profits* defendeu de forma veemente que o papel da empresa deveria ser unicamente o de gerar lucro para os acionistas; qualquer prescrição que viesse a conferir responsabilidades além desta seria considerada insensata.

Não obstante algumas formas arrojadas de relacionamento entre a empresa e a sociedade, demonstrada pela postura de alguns empresários filantropos na década de 1950 à década de 1970, a Teoria dos Acionistas exerceu bastante influência nas discussões acerca da RSC até meados da década de 1980, razão pela qual muitos se opunham a qualquer outra forma de conceber a responsabilidade social além daquela defendida por Friedman.

Entretanto, devido a inúmeros fatores históricos e, principalmente, ao enfraquecimento da capacidade do Estado em concretizar os objetivos de suas políticas públicas de desenvolvimento econômico e social, o nível de influência das empresas passou a caracterizar as novas formas de relacionamento junto aos públicos internos e externos à organização. Melo Neto e Froes (2001) descrevem o surgimento de uma nova racionalidade econômica em substituição à anterior, na qual há a substituição do *estado de bem estar social* pela criação de um ambiente favorável para a consolidação do poder econômico e social das empresas privadas.

Visando o caráter emergente deste novo quadro em que se reproduzem novas formas de relação entre empresa, Estado e sociedade, redefinem-se os papéis dos agentes partícipes destas

transformações, ou ainda, segundo os autores, tem-se que o foco das ações sociais migra do Estado e da sociedade para as grandes corporações.

Portanto, os argumentos que fortaleciam o pensamento presente na Teoria dos Acionistas já não faziam tanto sentido, em face da perda substancial do poder do Estado em atender de forma plena as expectativas e necessidades emanadas da sociedade, tampouco quando se considera a forte e marcante presença das empresas, tanto para o sistema econômico quanto para a vida das pessoas.

A conclusão que poderia ser extraída da análise deste quadro não seria a desnecessidade do Estado, porquanto ainda detém os meios e recursos para investimentos em políticas públicas sociais, mas, sobretudo, de uma participação maior das empresas na resolução dos conflitos inerentes de sua própria existência e da nova racionalidade econômica citada acima; as empresas tornar-se-iam mais solidárias para com os aspectos econômicos, sociais e ambientais de seu entorno próximo, deixando os problemas maiores ao Estado, cuja capacidade de mobilização de recursos e de investimentos é evidentemente maior.

O avanço tecnológico e o aumento das possibilidades de acesso à informação trouxeram inúmeras vantagens às empresas, possibilitando alcançarem mercados antes inexplorados, além de um crescimento rápido e exponencial do porte das organizações. No entanto, com o surgimento da chamada Era da Informação, novos atores sociais surgem, dentre os quais: clientes mais atentos aos impactos ambientais dos empreendimentos corporativos por meio de matérias divulgadas na mídia e em redes sociais, ONGs em defesa do meio ambiente, fornecedores que lutam por melhores condições contratuais, sindicatos que reivindicam melhorias salariais e das condições de trabalho, dentre outros.

Em suma, a Era da Informação levou a uma transformação na capacidade dos indivíduos em reivindicar seus próprios interesses, tornando-se menos passivos quanto aos acontecimentos que ocorrem ao seu redor, e situando-se como verdadeiros agentes de construção de sua própria realidade. Este processo, que ficou conhecido na literatura como *empoderamento*, traduz a nova conjuntura social, na qual cada indivíduo torna-se parte integrante de um projeto maior na correlação de forças entre os interesses da sociedade e dos representantes do poder econômico. Nesta linha de raciocínio, Baquero (2012) destaca que:

Nessa perspectiva, o empoderamento, como processo e resultado, pode ser concebido como emergindo de um processo de ação social no qual os indivíduos tomam posse de suas próprias vidas pela interação com outros indivíduos, gerando pensamento crítico em relação à realidade, favorecendo a construção da capacidade pessoal e social e possibilitando a transformação de relações sociais de poder (BAQUERO, 2012, p. 181).



Nestes termos, considerar apenas a obtenção do lucro como a única responsabilidade social das empresas seria prescindir, de certo modo, do reconhecimento deste movimento complexo, dinâmico e cujas raízes estão fortemente fincadas em novos princípios e valores convencionadas no bojo do processo de construção cultural da sociedade.

Em oposição ao ideal de responsabilidade social utilitarista presente na visão dos acionistas, surge a Teoria dos *Stakeholders*, também conhecida como Teoria das Partes Interessadas. Flexível e receptiva a este conjunto de mudanças no ambiente organizacional, ela tem como pressuposto o fato de que a empresa, para alcançar os seus objetivos maiores e garantir a sua existência, deverá considerar em suas ações as demandas e necessidades das partes interessadas, grupos de interesse ou grupos estratégicos, a quem a literatura convencionou chamar apenas de *stakeholders*.

A Teoria dos *Stakeholders* tem exercido influência significativa no modo de administrar as empresas. Tamanha é a sua importância que ela vem sendo utilizada em áreas vitais para as organizações, além de contribuir para o discurso da responsabilidade social, na medida em que fomenta o debate sobre uma nova função-objetivo da empresa, para além da Teoria dos Acionistas e dos objetivos propagados pelos economistas do século XX.

No tocante aos usos e aplicações da teoria, Donaldson e Preston (1995) vislumbraram três possíveis tipos de aplicação:

- Descritiva: Considera a corporação como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco; a função da teoria, neste caso, é a de descrever as relações que a empresa mantém com o conjunto de grupos e seus respectivos interesses;
- Instrumental: Relaciona o uso da Teoria dos *Stakeholders* para o alcance de desempenhos maiores em termos gerenciais;
- Normativa: Utiliza a teoria para inferir as bases morais e filosóficas que orientam as empresas.

Em termos práticos, a relação da teoria dos stakeholders com a RSC consiste no fato de que esta teoria reconhece explicitamente a necessidade de levarem-se em consideração o conjunto de atores internos e externos na gestão organizacional. Isso implica, necessariamente, a correta gestão da RSC que, por sua vez, se realiza a partir de um processo eficiente, tendo por base a necessária articulação entre o planejamento, organização, direção e controle das ações que irão ser realizadas pela empresa ao colocar em prática sua postura socialmente responsável.

Embora existam diversos modelos de gestão da RSC sob as mais diferentes perspectivas de análise, neste trabalho optou-se pela ênfase nos aspectos considerados mais relevantes do processo relacional que caracteriza a gestão da RSC.

Antes de tratar especificamente da teoria, é necessário apresentar os conceitos de *stakeholders* e as formas em que eles aparecem na literatura, tanto nacional quanto estrangeira. O mais importante nesta etapa será permitir a compreensão sobre os diferentes significados do termo apresentados na literatura.

Foi possível perceber que existe um ponto comum na literatura quanto à origem da palavra *stakeholder*. Autores como Dias (2012) e Donaldson e Preston (1995) citam que a expressão tenha aparecido pela primeira vez em um memorando interno do *SRI – Stanford Research Institute*, em 1963, significando a existência de determinados grupos que sem o seu suporte as organizações deixariam de existir. O documento ainda preconizava que os gestores deveriam se esforçar para compreender a necessidade destes grupos estratégicos.

A introdução do conceito dentro do campo acadêmico deu-se com a publicação do livro *Gestão Estratégica: uma abordagem dos stakeholders* de Edward R. Freeman em 1984. A partir de então, o conceito passou a ser incorporado em livros de diversos autores e em vários artigos sobre o tema.

Donaldson e Preston (1995), no estudo que fizeram sobre a Teoria dos *Stakeholders* realizado há quase duas décadas atrás, afirmaram ter encontrado “uma meia dúzia de livros e mais de 100 artigos”, com ênfase principal no conceito de partes interessadas. No Brasil, o tema também passou a ser objeto de interesse de um número significativo de autores, e alguns dos principais foram citados nesta dissertação.

Não obstante o conceito de *stakeholders* ter sido vastamente utilizado na literatura sobre a responsabilidade social, ele contribuiu também para que novas proposições fossem dadas em outros campos do estudo da administração, utilizando-se em diversas áreas, como planejamento corporativo, teoria organizacional, teoria de sistemas e estratégia empresarial, esta última envolvendo as contribuições das demais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Ainda segundo os autores, o conceito de *stakeholder* que Freeman utilizou em sua obra inaugural foi o seguinte "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela consecução dos objetivos da empresa". Este primeiro conceito em muito contribuiu para o desenvolvimento dos estudos acerca da responsabilidade social, pelo simples reconhecimento de que as organizações não existem apenas para atender aos propósitos dos acionistas ou dirigentes da empresa e sim para dialogar com as diversas partes interessadas no negócio.

Mitchel, Agle e Wood (1997), ao analisarem o conceito elaborado por Freeman naquela que é considerada a obra seminal da Teoria dos *Stakeholders*, apontam para um problema que colocaria um grau de complexidade maior na busca por uma definição concreta do termo, os autores concluem que, nesta definição, a relação do indivíduo ou grupos com a empresa pode se processar de forma uni ou bidirecional, em termos dos interesses e influências materializados nessa relação.

A ideia expressa é a de que existem conceitos que ampliam o conjunto de *stakeholders* que uma empresa deverá levar em consideração em suas decisões e práticas gerenciais e outros conceitos que, visando à simplificação do processo complexo de identificação destes grupos, estreitam e restringem por meio de elementos que caracterizam o objeto da relação entre a empresa e estes grupos de interesse.

#### **4. A pandemia do coronavírus e o teste da responsabilidade social corporativa.**

A pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou Novo Coronavírus, vem causando transtornos sem precedentes, afetando de maneira ímpar e tomando de assalto as economias de todas as nações, repercutindo de forma significativa; também nos aspectos políticos, culturais e históricos no mundo.

A crise do coronavírus é uma oportunidade para as empresas mostrarem como são resilientes e bem preparadas para gerenciar riscos e se adaptar a novas circunstâncias. Seria também uma oportunidade para testar valores consolidados em suas diretrizes de trabalho, de forma a ratificar uma nova rotina de tomada de decisões que levem em consideração as necessidades prementes não só da organização, mas do conjunto de atores que mantêm relações ou são impactados direta ou indiretamente pelas decisões da administração da empresa.

Ante aos primeiros prognósticos que derivam das decisões dos chefes de estado em adotar o distanciamento social e o fechamento do comércio de bens e serviços não essenciais, os indicadores mais alarmantes sugerem um quadro de crise econômica que afetará em cheio a receita de empresas dos setores estratégicos da economia, impactando diretamente no planejamento elaborado, com desdobramentos em todo o trabalho que vinha sendo desenvolvido até antes do surgimento da pandemia.

Diante dessas tensões sem precedentes, as organizações devem se questionar sobre seus propósitos e como elas operam. Esse exercício de reflexão deve ser atemporal e independente de um colapso econômico para motivá-lo, saber lidar com as contingências e sobressair mesmo

diante de uma crise latente é o passo mais importante a se pensar, não apenas para que as empresas possam prosperar hoje, mas para que possam estar preparadas e antecipar os futuros desafios.

Como bem lembra os ensinamentos de Ulrich Beck, em seu livro *Sociedade de Risco*, vivemos em uma sociedade que produz riscos e ameaças sobre as condições essenciais da vida e sobre o ambiente econômico, social e ambiental. A ordem desses acontecimentos que afetam essas dimensões são difíceis de serem localizados e mensurados, posto que são transescalares, mas a oferta da distribuição destes riscos atinge todas as nações, sejam elas desenvolvidas ou não.

Os riscos podem se materializar, por exemplo, em um evento climático global, provocado pela atuação deletéria das unidades fabris e o lançamento descontrolado de CO<sup>2</sup> na camada de ozônio, ou mesmo, por analogia ao objeto deste artigo, o risco pode envolver a globalização de epidemias resultantes de condições de vida, hábitos ou culturas de uma determinada região, no entanto, não se pode afirmar com nível razoável de precisão onde e quando surgiu, apenas que existe o risco iminente para um mundo globalizado em todos os sentidos.

Por conseguinte, o mundo corporativo não está imune aos impactos desta sociedade de risco em que vivemos, por tal razão, as organizações devem saber lidar com os impactos socioeconômicos da pandemia e realinhar o planejamento estratégico para adequar novas diretrizes de ação. Dentre as disciplinas a serem estudadas, a responsabilidade social corporativa deve ser incluída dentre as mais importantes, porquanto a crise de coronavírus deve ser vista como uma oportunidade para repensar que responsabilidades as empresas devem ter em meio à crise, ou ainda, que interesses devem ser considerados, para garantir o alcance dos objetivos, o posicionamento e a própria sobrevivência organizacional?

Os conceitos e teorias sobre a RSC citados anteriormente nos fornecem a resposta do questionamento acima e as bases conceituais e epistemológicas necessárias para os ensaios reflexivos que devem ser realizados neste momento, uma empresa encontra-se imersa em uma rede de conexões entre grupos que possuem interesses diversos nas decisões da empresa, prescindir de um olhar acurado sobre cada um destes interesse é correr o risco de perder o apoio necessário para reerguer-se de uma crise econômica avassaladora, empresas mais responsáveis nesse momento terão maior influência na opinião desses grupos, tornando-os verdadeiros aliados na manutenção de esforços corporativos para garantir a sobrevivência destes grupos na crise em que vivemos.

Exemplificando, um fornecedor que perceber que uma determinada empresa-cliente está, na medida do possível, empenhando-se em cumprir seus contratos, revendo termos e condições de pagamento, além de estar reorganizando seus estoques e suas vendas para garantir a manutenção desses contratos, terá grandes perspectivas de obter igual esforço para garantir o fornecimento dos produtos a um custo menor, em contrapartida, uma empresa que não resguarda seus fornecedores, não oferece garantias e na primeira opção rompe os contratos sem dar a estes alternativas, terá uma longa batalha para reaver fornecedores fiéis quando a crise provocada pela pandemia arrefecer.

De igual forma, o empresário que aproveita a oportunidade da diminuição da oferta de produtos no mercado para exorbitar o preços de produtos perecíveis e de itens de consumo importantes para o enfrentamento da pandemia de COVID-19, sem quaisquer princípio ético ou justificativa plausível, estará fadado a enfrentar uma avalanche de críticas e denúncias e sofrer algum tipo de sanção pela prática de preços abusivos ao consumidor, fato esse que já vem ocorrendo no presente momento no Brasil, segundo dados da revista EXAME, decorridos dois meses desde que a COVID-19 foi reconhecida como calamidade pública pela Organização Mundial da Saúde, a Secretaria Extraordinária de Defesa do Consumidor e o Procon-SP aplicaram mais de três milhões em multas por práticas abusivas em desacordo com o Código de Defesa do Consumidor, complementa a matéria informando que os setores que mais sofreram autuações foram as farmácias e supermercados.

Nesse caso, um supermercado ou farmácia que superfaturou produtos específicos como álcool em gel e máscaras de proteção, além do custo das sanções aplicadas nas autuações, terá sua imagem pública abalada por um desvio ético-administrativo que poderia ser evitado se não fosse a ganância de seus dirigentes, que além de comprometer a imagem das marcas dos produtos ali comercializados, prejudicou toda uma cadeia de suprimentos e seus respectivos fornecedores devido à prática abusiva de má-fé.

Em uma outra perspectiva de análise, o mercado composto por microempresários foram os primeiros a sentir os impactos com a diminuição da circulação de pessoas devido às medidas sanitárias impostas pelos estados e municípios, seguimentos de restaurantes, hotelaria, lazer, esporte e entretenimento, nos quais a aglomeração de pessoas é inevitável, tiveram perdas incalculáveis para os seus proprietários, medidas urgentes de sobrevivência exigiram um grau de investimento e adaptação em determinados negócios, levando muitos a demitir funcionários e a reestruturar o formato de prestação de serviços, com entregas delivery de alimentos e assessoria, ao estilo “coach”, no caso das academias e consultórios.

## O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil

As exigências da pandemia para as empresas foram rápidas demais, o tempo curto para alinhar estratégias, buscar soluções e condições de investimentos demandariam planejamentos de curto prazo, sem muita margem para erros, tendo em vista que a oferta de crédito também ficou prejudicada no mercado.

As principais iniciativas que demonstraram preocupação com o contexto social vieram de empresas de grande porte, que dentre outras ações fizeram doações expressivas em dinheiro, alimentos e em equipamentos de proteção individual aos colaboradores e profissionais da saúde, destacando-se as ações das líderes do seguimento varejista no Brasil:

Grupo Carrefour, Grupo Pão de Açúcar, Walmart, Lojas Americanas, Magazine Luiza e Lojas Renner.

Diante dessas questões, dentre as primeiras indagações a ser feita a uma empresa que pratica a RSC é “Como as organizações podem retribuir às partes interessadas e a sociedade nesse momento de crise?”

Para responder a esse questionamento, é necessário compreender em que estágio de organização e comprometimento se encontram as empresas no presente com relação às suas próprias diretrizes de responsabilidade social, aquelas organizações que criaram conceitos esparsos sobre a sua responsabilidade frente às demandas dos grupos de interesse com os quais se relaciona terão dificuldade em manter qualquer compromisso, e esses grupos de stakeholders terão, em contrapartida, motivos para duvidar da integridade do comprometimento dessas empresas em tempos de crise, como o que vivemos hoje.

De outra forma, as empresas que construíram um relacionamento de confiança mútua junto aos seus grupos de interesse em uma via de mão-dupla, por meio do compromisso ético e com ações efetivas, terão muito mais perspectivas de terem reconhecido o “contrato” que as unem, mantendo assim a boa imagem e a confiança por parte desses grupos, quer sejam clientes, fornecedores, poder público ou a comunidade em geral.

Logo, a pandemia do coronavírus torna-se um teste das políticas de responsabilidade social corporativa na medida em que desafia os gestores a ratificar o discurso por meio de ações que exemplifiquem o compromisso ético de outrora, se de fato existiu esse compromisso, a tendência será pela manutenção das relações; e a criação de valor, frente a crise, será um dos ganhos estratégicos, ao passo que, se antes não existia tal compromisso ou estavam assentes em bases fracas, sem apoio da alta administração, a tendência será pela falta de credibilidade e reconhecimento dessas ações por parte dos grupos de interesse.

Historicamente, as empresas deram um passo atrás durante as crises, o velho adágio popular “farinha pouca meu pirão primeiro” encaixa-se perfeitamente no temor social provocado pelas especulações econômicas negativas de períodos conturbados como o atual, mas muitas empresas estão dando o exemplo durante a pandemia de COVID-19, muitas delas tiveram muito pouco tempo para aprender ou decidir sobre quais investimentos deveriam ser prioritários nesse período de contingência.

Muitas empresas estão se desdobrando para reduzir seus custos visando garantir a manutenção de suas atividades e, na medida do possível, mantendo ativos os contratos com seus fornecedores, pagando os salários de seus colaboradores e os encargos sociais e tributos ao estado, além de oferecerem preços justos de produtos e serviços aos seus clientes.

Retornando aos ensinamentos de Beck, os riscos associados a essa modernidade reflexiva nos conduz a uma distribuição social dos impactos desses riscos a todos os atores econômicos, nesse aspecto, a manutenção destes investimentos corporativos dependerá muito mais da capacidade e sinergia organizacional para reduzir custos e gerenciar a crise e seus impactos financeiros.

Os bons exemplos certamente virão das empresas que souberam lidar de forma inteligente com os seus stakeholders, a prática do engajamento das partes interessadas é um bom caminho para saber quais as expectativas de todos os grupos de interesse nesse período de pandemia, saber exatamente o que espera e o que pode ser feito por cada partícipe, em uma ação coordenada que visa gerar sinergia para o enfrentamento da crise, será, certamente, uma atitude que ratificará o compromisso necessário para uma responsabilidade social corporativa.

## **5. O engajamento das partes interessadas como estratégia de enfrentamento da crise.**

A Teoria dos *Stakeholders* introduziu um forte viés estratégico na atuação empresarial no que diz respeito ao relacionamento entre empresas e partes interessadas, além de impor profundos questionamentos sobre o paradigma capitalista que fundamentou a RSC até meados da década de 1980, fortemente influenciado pela Teoria dos Acionistas.

Segundo Rocha e Goldschmidt (2010), o fator que diferencia as empresas no atual contexto de mercado diz respeito à forma como estabelecem o relacionamento e a comunicação junto a seus públicos de interesse ou partes interessadas.

## O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil

O interesse das organizações em buscar essa aproximação e construir relacionamentos junto a estes grupos estratégicos deriva de um processo de aprendizado organizacional, pois, sendo as empresas instituições sociais, devem, portanto, zelar para que a sua atuação não vá de encontro aos anseios e valores constituídos no bojo das transformações sociais, das lutas da sociedade civil, dos órgãos de classe, dos interesses ambientais e de toda uma gama de expectativas comuns a todos os indivíduos.

Desse modo, o pensamento que hoje influencia a opinião dos diversos autores é o de que as empresas deveriam buscar o correto gerenciamento de suas partes interessadas, visando incluí-las em seus processos decisórios e de gestão, por intermédio da consulta e identificação das demandas e expectativas desses grupos de interesse.

O processo usualmente empregado para estabelecer relacionamentos duradouros, que se expressam pela criação de um vínculo de confiança e benefício mútuo entre as organizações e os grupos de interesse ficou conhecido como *engajamento das partes interessadas*. Este processo consiste em mais um recurso de gestão para as empresas que perceberam o grau de importância estratégica dos *stakeholders* no alcance dos objetivos institucionais.

O relacionamento entre o processo de engajamento das partes interessadas e a Responsabilidade Social Corporativa e o conseqüente enfrentamento da crise provocada pela pandemia do coronavírus reside na possibilidade de a organização criar mecanismo de interação com pessoas, indivíduos, grupos ou até mesmo outras organizações com os quais se relaciona em decorrência de sua atividade para que, a partir do estabelecimento do diálogo e na troca mútua de informações, possa compreender as expectativas e demandas destes grupos.

Sobre o processo de engajamento das partes interessadas, a norma AA 1000 assim o define:

Engajamento das partes interessadas é o processo usado por uma organização para envolver as partes interessadas relevantes em um propósito claro para alcançar resultados aceitos. Agora é também reconhecido como um mecanismo fundamental de prestação de contas, uma vez que obriga a organização a envolver as partes interessadas na identificação, compreensão e resposta a questões de sustentabilidade, bem como para relatar, explicar e responder a *stakeholders* sobre as decisões, ações e desempenho (AA 1000, 2011, p.6)

Utilizando-se o engajamento das partes interessadas como uma prática efetiva para o enfrentamento desta crise, as organizações terão a probabilidade de desenvolver planos estratégicos muito mais robustos do ponto de vista do direcionamento da atuação empresarial, em que seja possível atender tanto aos objetivos institucionais quanto as demandas dos diversos públicos com os quais se relaciona, agindo de forma muito mais equilibrada, sopesando os interesses de todos estes grupos, tem-se um prognóstico muito mais otimista sobre o futuro, as



perdas e os ganhos serão distribuídos, e o processo de saída da crise tenderá a ser mais tênue e equilibrado, com a participação de todos nesse processo.

No mundo globalizado, onde as informações fluem com rapidez nos mais diversos veículos de informação, os indivíduos estão cada vez mais conscientes dos aspectos negativos da atuação empresarial, poluição atmosférica, destinação inadequada de resíduos sólidos, poluição dos rios; nada mais passa despercebido da crítica e da opinião pública. Nesse contexto, lidar com a questão da reputação e imagem da empresa exige a vigilância permanente sobre os pontos fortes e fracos, bem como sobre as ameaças e oportunidades. A gestão correta do relacionamento com os grupos de *stakeholders* poderá servir como um importante instrumento de planejamento da ação empresarial.

É fundamental, portanto, que as empresas desenvolvam mecanismos de relacionamento junto aos seus *stakeholders* internos e externos e assegurem a correta identificação das necessidades, anseios e expectativas destes grupos, além de dar acesso irrestrito a todas as informações e decisões acerca daquilo que for definido em comum acordo.

Um dos principais argumentos para que as empresas realizem o engajamento junto às partes interessadas é a possibilidade de obterem bons resultados junto aos públicos interno e externo, dentre eles os ganhos em reputação e imagem, que consistem em ativos intangíveis de grande importância estratégica para as organizações, possibilitando agregar valor ao negócio além estabelecer e manter um melhor posicionamento da marca no mercado por intermédio de um relacionamento ético e responsável.

A construção de relacionamentos entre empresas e grupos de interesse demonstraram, na prática, bons resultados. A busca do diálogo e do consenso permanente fomentou experiências bem sucedidas: no plano interno, destacam-se as conquistas de diversos benefícios a empregados, como investimentos em qualificação permanente, oferta de planos de remuneração condizentes e política de atenção à saúde, enquanto que no plano externo têm-se inúmeros projetos de parceria público-privada em áreas de relevante interesse social, como saúde, educação e meio ambiente.

Além das vantagens descritas acima, Rocha e Goldschmidt (2010) descrevem que o engajamento adequado dos *stakeholders* pode trazer inúmeros benefícios, tais como:

- A antecipação e o gerenciamento de conflitos;
- A melhora na compreensão de impactos, riscos e oportunidades, levando em consideração opiniões de pessoas externas à empresa;
- A construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista;
- A obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão;
- A construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa;

## O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil

- O aumento do conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa (ROCHA E GOLDSCHMIDT, 2010, p.29).

A prática do processo de engajamento das partes interessadas por parte das organizações definirá o grau de envolvimento das expectativas destes grupos nos processos decisórios da empresa e envolve abordagens distintas, que dependerão do momento e especificidade da situação. De acordo com o grau de maturidade e do relacionamento entre a empresa e grupos de interesse, Rocha e Goldschmidt (2010) apresentam três níveis de engajamento, a saber:

1º Consultar: Consiste em obter informação ou *feedback* dos *stakeholders* para a tomada de decisão; a comunicação se dá de forma limitada, perguntamos e recebemos uma resposta.

2º Envolver: Consiste em buscar entender e considerar opinião dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão. A comunicação se dá em duas vias ou em vias múltipla e ocorre aprendizado nos dois lados.

3º Empoderar e Colaborar: consiste em estabelecer parceria para o desenvolvimento mútuo, podendo haver integração dos *stakeholders* em processos de gestão e na estrutura da governança (ROCHA E GOLDSCHMIDT, 2010, p.32).

Seguindo o modelo de Rocha e Goldschmidt, a definição do nível de envolvimento é o mais apropriado considerando o quadro geral da crise, a partir deste nível de engajamento será possível, por exemplo, definir ou permitir a manutenção dos contratos com fornecedores, a renegociação de empréstimo com bancos, a definição do modelo de trabalho a ser adotado (presencial ou home office) e a respectiva forma de remuneração em respeito às imposições sanitárias dos órgãos de controle, a política de preço aos clientes, além de questões relacionadas ao compromisso ético com doações e iniciativas voluntárias ao enfrentamento direto do coronavírus, ajudas financeiras e materiais para que os estados e municípios possam instrumentalizar profissionais de saúde em hospitais e unidades de pronto atendimento, essas e outras questões podem ser definidas nesse nível de engajamento.

Definido o nível do engajamento, deve-se realizar o planejamento das etapas que irão nortear todo o processo, para garantir a linearidade no desencadeamento das ações que serão desenvolvidas. São várias as fontes que sugerem elementos distintos que devem estar presentes no engajamento dos *stakeholders*. Da análise das propostas de Rocha e Goldschmidt (2010), ISO 26000 (2010), Boszczowski (2010), identificou-se os requisitos básicos que devem ser considerados no processo de engajamento, quais sejam:

- Quem engajar: Definição dos *stakeholders* que serão considerados no processo de engajamento;
- Sobre o quê: identificar os temas que serão considerados relevantes;
- De que forma serão envolvidos: Definição das ferramentas que serão utilizadas no processo de engajamento;

- Prestação de contas: Dar *feedback* das decisões e ações resultantes do processo de engajamento.

O processo de definição do nível e o engajamento em si fomentarão iniciativas concretas para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia do coronavírus, buscando, por intermédio da ação e do esforço simultâneo de todos aqueles que serão impactados de forma direta ou indireta pelas decisões corporativas a consecução de um objetivo comum, que é passar por este período doloroso de perdas econômicas e sociais com resiliência e sabedoria, o agir de forma responsável, cooperativo e coeso trará bons frutos a longo prazo, servindo de exemplo de superação para mundo dos negócios e um verdadeiro teste para a responsabilidade social corporativa.

## 6. Método

Quanto às escolhas metodológicas sobre a pesquisa, esta se caracteriza em sua natureza como uma pesquisa aplicada, visto que está orientada para a produção de conhecimento visando a aplicação prática no que tange a responsabilidade social corporativa nas organizações.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa explicativa, que por intermédio da apresentação de fatos, teorias e enfoque específico explica o atual cenário para a RSC e sugere, ao final, um modelo estratégico alternativo de engajamento dos stakeholders.

A pesquisa se desenvolveu com base em uma abordagem qualitativa, inter-relacionando conceitos, teorias e prática para elaborar conclusões e sugerir alternativas de ação, sendo a pesquisa bibliográfica a fonte principal para a coleta de dados.

## 7. Conclusão

O último capítulo deste trabalho apresenta a culminância de todo o processo de pesquisa no qual, partindo-se de uma abordagem qualitativa e das técnicas de coleta dos dados, foi possível estabelecer conclusões acerca do objeto de estudo.

A partir das evidências da pesquisa, percebe-se que, de forma empírica, que as empresas reconhecem a existência de sua responsabilidade perante os *stakeholders*, tanto internos quanto externos, ao desenvolver iniciativas sociais que revelam o interesse da empresa de ir além do

alcance do lucro empresarial, destoando do antigo paradigma, aproximando-se das atuais concepções da responsabilidade social corporativa presentes na teoria dos stakeholders.

O temor social provocado pelas especulações econômicas negativas decorrentes da pandemia de coronavírus reforçaram a necessidade de se buscar alternativas estratégicas para o enfrentamento desta nova crise, a responsabilidade social corporativa, enquanto disciplina, fornece as bases epistemológicas por meio da teoria e prática organizacional, criando-se uma perspectiva resiliente e positiva para enfrentamento do quadro atual.

Deduz-se que o tempo curto entre o surgimento da pandemia e as primeiras medidas de controle social impediram a realização de planejamentos que pudessem acolher qualquer iniciativa estratégica em que estivessem definidos, de forma clara, quais os objetivos da empresa no que tange a responsabilidade social, quais retornos seriam esperados por meio das ações que seriam desenvolvidas e quais os recursos que deveriam ser empregados para se alcançar esses objetivos.

Considerando que os efeitos da pandemia permanecem em curso, e os impactos econômicos continuam sendo fator de preocupação para as empresas, para efeito de contribuição deste trabalho, conclui-se que o uso permanente de mecanismos de engajamento dos *stakeholders*, tanto os internos quanto externos, significa um processo de grande relevância, principalmente na racionalização dos recursos que serão aplicados nas soluções e na definição de prioridades.

O processo de definição do nível e o engajamento apropriado dos chamados grupos de interesse resultarão em ações concretas para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia do coronavírus, o cooperativismo e a sinergia resultante dos esforços comuns destes grupos serão preponderantes para que as empresas saiam desse período sem muitas baixas em termos sociais e econômicos.

## REFERÊNCIAS

- AA1000. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Disponível em <http://www.accountability.org/images/content>>. Acesso em 30/08/2013. ALIGLERI, ALIGLERI, Lilian; Luiz Antônio; KRUGLIANSKAS, Isak. Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Marília. Preços abusivos: Procon-SP aplica R\$ 3 milhões em multas na pandemia. Setores que mais sofreram autuações foram as farmácias e os supermercados. disponível em

## O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil

<<https://exame.com/seu-dinheiro/precos-abusivos-procon-sp-aplica-r-3-milhoes-em-multas-na-pandemia/>>, acesso em 16 de maio de 2020.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.

BAQUERO, R.V.A. Empoderamento: instrumento de emancipação social? - Uma discussão conceitual. REVISTA DEBATES, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr. 2012.

BARBIERI, José Carlos. Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. 2. ed. Atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2012.

BATTAGELLO, Ligia Antonio. Responsabilidade Social Empresarial e Parcerias Sociais - Modelo Relacional e Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Internacional), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

BOGO, Janice M.; SERAFIM, Mauricio C. RSE: de Friedman à coprodução. GV-Executivo, v. 9, n. 1, p. 26-29, 2010. disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5553.pdf>>, acesso em 15 de janeiro de 2013.

BORGER, F. G. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial, 254 p. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001. <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/pt-br.php>> Acesso em: 18/05/2020.

BORGER, F.G. Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social, Uniethos. São Paulo: Peirópolis, 2008. Disponível em <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents)> Acesso em: 18/05/2020.

BOSZCZOWSKI, A. K. O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa. Dissertação de mestrado em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2010. Disponível em <[http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/24236/Dissertacao\\_Engajamento\\_Stakeholders\\_Anna\\_Karina\\_2010.pdf](http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/24236/Dissertacao_Engajamento_Stakeholders_Anna_Karina_2010.pdf)> Acesso em: 18/05/2020.

BRITO, Ângela do Céu Ubaiara. CERTIFICAÇÃO ISO 14001 E EDUCAÇÃO AMBIENTAL: Estudo de caso do sistema de gestão ambiental da usina hidrelétrica Coaracy Nunes - AP. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Direito Ambiental e Políticas Públicas, Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2008.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construction. Business & Society, v.38, n.3, p.268-295, 1999.

CARROLL, A. B., SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews, vol. 12, n.1, p. 85-105, 2010.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. 10ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAHER, W. M.; OLIVEIRA, M. C; OLIVEIRA, B. C. Responsabilidade social corporativa e geração de valor reputacional: estudo multicaso, segundo o modelo de Hopkins, de empresas

## O Desafio Para a Responsabilidade Social Corporativa no Enfrentamento da Pandemia do Coronavírus No Brasil

do setor energético do nordeste brasileiro . Congresso USP. disponível em <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/37.pdf>>, Acesso em: 18/05/2020.

DIAS, Reinaldo. Responsabilidade Social: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v.20, jan.1995.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. Trad. Laura Prades Veiga. São Paulo: Makron Books, 2012.

FIRMIN, A. Da filantropia à cidadania. *Revista Exame*. Ed. 799 - 19/08/2003. Disponível em <[exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0799/noticias/da-filantropia-a-cidadania-m0043572](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0799/noticias/da-filantropia-a-cidadania-m0043572)> Acesso em 11 nov. 2013.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. September, 1970. Disponível em <<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>. Acesso em: 10/05/2020.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos de responsabilidade social 2012. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/indicadores-ethos-de-2a-geracao/#.USHZdKWYB64>> Acesso em: 08/05/2020.

KOTLER, P.; HESSEKIEL, D.; LEE, R. N.; Boas Ações-Uma nova abordagem empresarial. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KREITLON, Maria Priscila. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. *ENANPAD*, 28, 2004, Curitiba, 13p.

LEE, M.D.P. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* , v. 10, n. 1, p. 53-73.

MARQUES, Vânia de L; FILHO, Cid A. org. Responsabilidade Social, conceitos e práticas: construindo o caminho para a sustentabilidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO NETO, Francisco P. de.; FROES, César. Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro. Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.1997. Disponível em <<http://www.thecourse.us/5/library/Salience.pdf>>. Acesso em 14 out. 2013.

MUNCK, L. SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009.

NBR ISO 26000. Diretrizes sobre responsabilidade social. ABNT: 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

R. EDWARD FREEMAN, ANDREW C. WICKS, BIDHAN PARMAR. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*: 2004. 15(3):364-369. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SACHS, Ignacy. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M.(Org.) et al., Ed. Brasiliense, 1994. Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo, Brasiliense: 1993.

SAVITZ, Andrew W. e WEBER, Karl. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. *Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E. L da; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 2ª ed. Ver. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SOUSA, Ana Carolina Cardoso. *Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação de conceitos à estratégia empresarial*. Dissertação de mestrado em Ciências e Planejamento Energético - COPPE/UFRJ: Rio de Janeiro, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VELOSO, Letícia H. M. *Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa*. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

## **The Challenge For Corporate Social Responsibility In Facing The Coronavirus Pandemic In Brazil.**

### **Abstract**

The social fear caused by the negative economic speculations resulting from the coronavirus pandemic reinforce the need to seek strategic alternatives to face this new crisis, corporate social responsibility, as a discipline, provides the epistemological bases through organizational theory and practice, creating a resilient and positive perspective to face the current situation. This article seeks to analyze the challenge to face the coronavirus pandemic from the perspective of Corporate Social Responsibility, from the perspective of the theory of stakeholders. Methodologically, it is applied research, explanatory, with a qualitative approach, with bibliographic research being the main source of data collection. Through the analysis of the concepts, theories and aspects associated with the theme, a favorable perspective is created that the stakeholder engagement process will foster concrete initiatives to face the crisis caused by the coronavirus pandemic, seeking, through action and effort all those who will be directly or indirectly impacted by corporate decisions to overcome this challenge amid the crisis caused by the pandemic in Brazil.

**Keywords:** Social responsibility; coronavirus; engagement; stakeholders.

## **El Desafío de la Responsabilidad Social Empresarial en el Enfrentamiento de la Pandemia del Coronavirus en Brasil.**

### **Resumen**

El temor social provocado por la especulación económica negativa derivada de la pandemia del coronavirus refuerza la necesidad de buscar alternativas estratégicas para enfrentar esta nueva crisis, la responsabilidad social empresarial, como disciplina, brinda las bases epistemológicas a través de la teoría y práctica organizacional, creando una perspectiva resiliente y positiva para afrontar la situación actual. Este artículo busca analizar el desafío de enfrentar la pandemia del coronavirus desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial, desde la perspectiva de la teoría de los stakeholders. Metodológicamente, se trata de una investigación aplicada, explicativa, con enfoque cualitativo, siendo la investigación bibliográfica la principal fuente de recolección de datos. A través del análisis de los conceptos, teorías y aspectos asociados al tema, se crea una perspectiva favorable de que el proceso de involucramiento de los actores incentivará iniciativas concretas para enfrentar la crisis provocada por la pandemia del coronavirus, buscando, a través de la acción y el esfuerzo, de todos aquellos que se verán afectados directa o indirectamente por las decisiones corporativas para superar este desafío en medio de la crisis provocada por la pandemia en Brasil.

**Palabras llave:** Responsabilidad social; coronavirus; compromiso; partes interesadas.