

# A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE ALÉM DO DISCURSO ORGANIZACIONAL

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: AN ANALYSIS BEYOND THE ORGANIZATIONAL SPEECH

Francisca Carla Santos Ferrer,  
Jonathan Rosa Moreira,  
José Sérgio de Jesus

### RESUMO

O artigo objetiva analisar o discurso de responsabilidade social das empresas sob uma perspectiva crítica. Para tanto, fundamenta o estudo sob a abordagem contemporânea acerca do desenvolvimento sustentável e da construção da sustentabilidade como política corporativa adotada pelas empresas por meio da implementação do *triple bottom line* como estratégia corporativa, em que há um foco em ações sustentáveis para economia, para a sociedade e para o meio ambiente. Por outro lado, discute-se a questão de poder e dominação nas organizações, por meio da disseminação de um discurso organizacional que se dá sob a égide da ideologia gerencialista, com foco no controle social e na implementação da servidão voluntária dos empregados. A metodologia adotada foi qualitativa com a análise de conteúdo do Relatório de Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil de 2016 e posterior análise do discurso. Percebe-se que a empresa implementou as ações de sustentabilidade atendendo aos os elementos essenciais do Global Reporting Initiative (GRI) e descreve as diversas atividades desenvolvidas. Todavia, percebe-se que o discurso é construído como se já tivesse chegado ao estágio final da sustentabilidade e que foca no fortalecimento do marketing 2.0, como forma de melhorar os resultados econômicos e financeiros, por meio de uma imagem sustentável.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento sustentável; Responsabilidade social corporativa; Discurso organizacional; Relatório de sustentabilidade.

### ABSTRACT

*The article aims to analyze the discourse of corporate social responsibility from a critical perspective. Therefore, is based on the contemporary approach to sustainable development and the construction of sustainability as a corporate policy adopted by companies through the implementation of the triple bottom line as a corporate strategy, in which there is a focus on sustainable actions for the economy, society and the environment. On the other hand, the question of power and domination in organizations is discussed, through the dissemination of an organizational discourse under the aegis of managerialist ideology, with a focus on social control and the implementation of voluntary servitude of employees. The methodology adopted was qualitative with the content analysis of the Coca-Cola Brazil Sustainability Report of 2016 and later discourse analysis. It is noticed that the company implemented the sustainability actions meeting the essential elements of the Global Reporting Initiative (GRI) and describes the various activities developed. However, it is perceived that the speech is constructed as if it had already reached the final stage of sustainability and*

*that focuses on strengthening marketing 2.0 as a way to improve economic and financial results, through a sustainable image.*

**Keys Words:** *Sustainable development; Corporate social responsibility; Organizational discourse; Sustainability report.*

## INTRODUÇÃO

O estudo de governança e sustentabilidade corporativa tem ocupado espaço no mundo organizacional, especialmente quanto às expectativas da sociedade para que as organizações adotem boas práticas sustentáveis, após o advento do Relatório Brundtland que fundamentou as bases para a definição de desenvolvimento sustentável.

Neste diapasão, depois da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1992, é criado em 1994 o termo *triple bottom line*, em que as organizações focam no seu valor econômico, ambiental e social. O Pacto Global da Organização das Nações Unidas, em 2000, reforça a promoção dos valores universais, como justiça, sustentabilidade ambiental e direitos humanos., vez que as organizações ocupam papel central no desenvolvimento das nações e devem atuar com responsabilidade nas comunidades e sociedades que estão inseridas.

O equilíbrio entre os resultados econômicos, sociais e ambientais pretendem gerar valor às organizações, mas demandam processos que enfrentem os dilemas e a tomada de decisão no longo e curto prazo, sendo, portanto, um tema estratégico para as empresas. Para tanto, as organizações precisam do engajamento e da participação de seus colaboradores para concretizar estas práticas, tanto no ambiente interno como externo à corporação.

Esse novo conceito da gestão organizacional voltada para práticas de sustentabilidade, como esforço para mitigação de impactos sociais e ambientais, por meio de adaptação de produtos, processos e estruturas organizacionais, como também o engajamento dos diversos atores com ações que preservem o meio ambiente, tem sido objeto de estudo e aprofundamento teórico e empírico.

As investigações têm focado essencialmente nos efeitos externos ou mesmo nos discursos presentes nos relatórios de sustentabilidade gerados pelas empresas, como Ihlen *et al.* (2014); Jaworska (2018). Entretanto, é importante compreender também no âmbito interno das organizações, como elas desenvolvem o discurso de mobilização e engajamento de seus funcionários no sentido de envolvê-los nas ações de RSE, tornando-os partícipes deste processo, o que, ao final, gerará valor para a empresa.

Portanto, algumas lacunas existentes na pesquisa sobre o tema poderão ser suprimidas por meio de uma investigação das práticas de sustentabilidade em empresas, fundadas no *triple bottom line*, que expandem a compreensão da governança corporativa além do modelo tradicional, incluindo as perspectivas social e ambiental, mas sob uma perspectiva crítica, na busca de compreender o discurso organizacional como forma de dominação e poder para a participação voluntária e engajada dos colaboradores e da própria sociedade.

Dessa forma, este ensaio objetiva analisar as bases teóricas da responsabilidade social corporativa em uma perspectiva crítica, que possa compreender além do discurso organizacional, ou seja, como forma de mobilização e

engajamento dos colaboradores e da sociedade às práticas sustentáveis como forma de geração de valor e aumento da lucratividade das empresas, buscando responder, mesmo que de forma inicial, à seguinte questão: Como o discurso organizacional sobre sustentabilidade, como instrumento gerencial para cooperação, permite que a organização possa cumprir seus objetivos com o menor nível possível de resistência?

Para fundamentar a discussão é necessário trazer ao debate, mesmo que de forma sintética, a visão de desenvolvimento sustentável na sociedade pós-industrial, o conceito de responsabilidade social corporativa e as questões de poder e dominação nas organizações, bem como as bases do discurso organizacional em uma visão crítica, como faremos a seguir.

Além disso, realiza-se uma breve análise do discurso organizacional explicitado no relatório de sustentabilidade da Coca-Cola Brasil para que, de forma empírica, seja possível compreender como ocorre a implementação de políticas organizacionais de sustentabilidade e como há a sensibilização dos colaboradores e da sociedade, o que possibilita a interpretação do discurso organizacional implementado.

## **O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA**

Segundo Haberl *et al* (2011), chegamos a uma sociedade pós-industrial, que substitui a sociedade industrial de décadas passadas, sendo que uma grande parte do nosso PIB (Produto Interno Bruto) é agora produzido no setor terciário, que emprega aproximadamente dois terços da força de trabalho. Essa sociedade pós-industrial aparentemente desmaterializada continua a depender de uma base de material intensivo, em grande parte operada por máquinas e ecologicamente destrutiva envolvendo agricultura, mineração e indústria de matérias-primas que está cada vez mais localizada em países em desenvolvimento (MARTINEZ-ALIER, 2002, *apud* HABERL *et al*, 2011).

O valor econômico agregado no setor terciário nos países ricos se traduz em salários e lucros, que são em grande parte gastos com o consumo de produtos ou serviços intensivos em materiais como viagens de longa distância, casas grandes e carros. Atualmente, apenas um terço a população mundial vive em países industrializados altamente desenvolvidos ou nos arquipélagos industriais que têm surgiram nos países em desenvolvimento, ou seja, países que têm um caráter predominantemente agrário, como que antecedeu os países industrializados de hoje (SIEFERLE, 1997, *apud* HABERL *et al*, 2011). A maioria da população mundial hoje se encontra no meio de um processo de transição sócio-metabólica de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial, um processo que está em diferentes estágios em diferentes locais (FISCHER-KOWALSKI e HABERL, 2007; KRAUSMANN *et al.*, 2008, *apud* HABERL *et al*, 2011).

Mais de um quarto de século atrás, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (conhecido como a Comissão Brundtland) divulgou um relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, que trouxe o termo “desenvolvimento sustentável” para o centro do palco do discurso de desenvolvimento (LELE, 2013).

O Relatório Brundtland (1987) aponta que o desenvolvimento social surge como uma das grandes áreas a ter em conta, para além das questões do crescimento econômico e da equidade, da qualidade ambiental e dos recursos. A tese central da Comissão Brundtland trouxe uma nova qualidade ao discurso ambiental e continua a moldar as discussões de sustentabilidade hoje: o desenvolvimento econômico e social

(principalmente equacionado com o crescimento econômico) foi postulado como compatível com a preservação das condições ecológicas essenciais da existência humana (HABERL et al, 2011).

Hopwood (2005) percebe que a definição de Brundtland e as ideias expressas no relatório Nosso Futuro Comum reconhecem a dependência dos seres humanos do ambiente para satisfazer necessidades e bem-estar num sentido muito mais amplo do que meramente explorando recursos: "ecologia e economia estão se tornando cada vez mais entrelaçadas - localmente, regionalmente, nacional e globalmente" (WCED, 1987, p. 5). Em vez de dominar a natureza, nossas vidas e atividades, a sociedade está aninhada dentro do ambiente (GIDDINGS *et al.*, 2002, *apud* HOPWOOD, 2005). O relatório salienta que a humanidade, seja em uma sociedade de subsistência industrializada ou rural, depende de segurança e de existência no ambiente; a economia e o nosso bem-estar agora e no futuro precisam do ambiente.

O uso atual de recursos - que beneficiam em grande parte apenas um terço da população mundial, como anteriormente destacado – o que é suficiente para desestabilizar o clima global, e as práticas atuais de uso da terra em muitas regiões já estão criando erosão irreversível do solo, biodiversidade e degradação dos ecossistemas. Diante disso, surge o conceito de eco-eficiência, que se refere ao objetivo de organizar o crescimento econômico de maneira a torná-lo ambientalmente mais amigável, dissociando o crescimento econômico do crescimento apenas com o uso de recursos. Assim, o nível de valor monetário produzido é permitido a continuar crescendo porque esse crescimento do PIB pode ser tornado ecologicamente compatível através do aumento da produtividade dos recursos. Obviamente, não há razão para não buscar a eco-eficiência. É sensato e necessário buscar maneiras de viver, hábitos alimentares e padrões de transporte que causam danos ecológicos mínimos (HABERL *et al.*, 2011).

Meadowcroft (2007) afirma que "governança para o desenvolvimento sustentável" refere-se a processos de governança sócio-política orientados para a consecução desenvolvimento sustentável. Nessa perspectiva, a governança sustentável estaria vinculada à esfera pública, como forma de organização de governo para implementação de políticas que gerem o desenvolvimento sustentável. Todavia, as empresas estão inseridas neste contexto e possuem grande relevância no processo de desenvolvimento, sendo necessária sua participação e engajamento. Portanto, como surge dentro do modelo de governança corporativa a sustentabilidade como um de seus pilares? Isso é o que discutiremos a seguir.

## **A SUSTENTABILIDADE COMO POLÍTICA CORPORATIVA**

As empresas, com o advento do desenvolvimento sustentável, também passam a adotar práticas baseadas nos fundamentos da sustentabilidade, visando uma transposição de uma perspectiva de desempenho empresarial somente com foco no resultado econômico-financeiro, orientada aos *shareholders* (acionistas), para uma visão estratégica, orientada aos *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas, que são os fornecedores, consumidores, governo, clientes, trabalhadores e sociedade (BENITES; POLO, 2013).

A sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento social passam a ser o próprio investimento do futuro, pois ambos têm como aspiração o ser humano e a natureza. O desenvolvimento sustentável é uma forma de retribuir e compensar o planeta por

tudo o que nos serve e acabar com o grande abismo que existe pela falta de políticas públicas, diante da desigualdade social e econômica. Adota-se, portanto, a prática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Para Alves (2001), a empresa assume um novo papel na sociedade que não fica restrito somente à produção de bens ou à prestação de serviços com eficiência, assim como não se restringe ao aumento do lucro para os acionistas, pois deve consistir, a princípio, na geração de riqueza em um sentido mais extenso, que deve se estender além da maximização do lucro, em benefício para os acionistas ou credores, da geração e em manutenção de empregos e do desenvolvimento de infraestrutura de pesquisa, desenvolvimento e comunicações. Incorpora assim, a preservação dos recursos naturais não renováveis, a promoção de direitos fundamentais do trabalhador e a proteção dos interesses do consumidor.

Como apontam Prahalad e Rangaswami (2009), atualmente, os consumidores têm valorizado também a preservação do meio ambiente, o que leva as empresas a compreender que a conservação dos recursos naturais não é apenas o cumprimento de ditames legais, mas uma verdadeira questão de sobrevivência da organização e de diferencial competitivo, vez que o meio ambiente, estrategicamente, é percebido como um elemento de competitividade extracustos.

Além disso, como bem observam Mcintosh *et al.* (2001), as corporações incluem as temáticas social e ambiental como centrais em suas estratégias corporativas, o que ajudam no alcance de desempenho superior e maior vantagem competitiva. Geram, dessa forma, valor com a adoção de práticas ambientais sustentáveis.

Nesse diapasão, a empresa não é percebida na sociedade apenas como produtora de bens e serviços com eficiência, como também não apenas como geradora de lucros para os acionistas, mas uma fonte de geração de riqueza em um sentido mais amplo, como empregos, desenvolvimento econômico regional, de infraestrutura de pesquisa entre outros aspectos.

O modelo de negócio concentrado apenas em resultados, ou seja, aquele se preocupa apenas com o lucro, está contemporaneamente fadado ao fracasso. A evolução do mercado globalizado e, sobretudo, com o dramático quadro de escassez de recursos (o que é uma consequência da produção irresponsável), tem colocado em voga o tema sustentabilidade, que deixou de ser estratégico, passando a ser fundamental. Todavia, há uma contradição, vez que a visão do negócio pela perspectiva do *triple bottom line* é, sem dúvida, estratégica, ou seja, fundamental para o sucesso do empreendimento.

Governança Corporativa é compreendida por Benites e Polo (2013, p. 198) como um “sistema de valores e padrões de comportamento, segundo o qual as empresas têm responsabilidade tanto quanto aos seus objetivos de negócios como em relação aos interesses dos diversos *stakeholders*”. Por sua vez, os autores relacionam a Governança Corporativa com a sustentabilidade, como forma de adoção de boas práticas pelas empresas, visando o seu desenvolvimento sustentável.

Observa-se, ainda, que a sustentabilidade deve ser usada como ferramenta estratégica, como forma de estabelecer vantagem competitiva, com vistas a alcançar também resultados sociais e ambientais, sendo o meio de buscar o equilíbrio entre o capital oriundo da natureza e o capital humano como desenvolvimento de inclusão por intermédio de tecnologias limpas (BENITES; POLO, 2013). Corroboramos esta

percepção ao dizer que ao acreditar que as empresas que têm essa preocupação estão de fato contribuindo positivamente para o desenvolvimento socioeconômico e esse deveria ser o propósito das empresas, não apenas a obtenção de lucros, mas a utilização da influência que a empresa possui para fazer um bem maior.

Benites e Polo (2013) destacam, ainda, que a sustentabilidade empresarial perpassa pela busca da permanência no mercado e no crescimento contínuo organizacional partindo de sua viabilidade econômica, mas coexistindo harmoniosamente com o meio ambiente e com a sociedade. O planejamento estratégico das empresas deve incluir na análise do ambiente externo exatamente as questões ecológicas, as oportunidades e riscos dentro dos limites das leis ambientais, bem como a consciência dos clientes e da própria sociedade.

As transformações socioeconômicas que ocorreram nos últimos, afetaram profundamente o comportamento de empresas até então acostumadas à pura e exclusiva maximização do lucro. O setor privado tem sempre cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza. E, em função da capacidade criativa já existente, e dos recursos financeiros e humanos disponíveis, as empresas têm uma intrínseca responsabilidade social e ambiental, pois, com grande poder vem uma grande responsabilidade.

Benites e Polo (2013), apresentam um estudo de caso acerca da aplicação prática do *triple bottom line*, ou seja, sobre a prestação de contas das empresas de seu desempenho nas áreas econômicas, ambiental e social. Os autores apresentam um quadro em que são descritas as etapas na curva de aprendizagem da estratégia de responsabilidade corporativa, que são: defensiva (defende de ataques), conformidade (de acordo com as normas), gestão (responsabilidade nos processos e sistemas de gestão), estratégica (variáveis sociais/ambientais) e integrativa (mudanças na sociedade). Isso leva, inegavelmente, ao que percebemos como o compromisso da empresa com o *triple bottom line*, ou seja, sustentabilidade econômica, ambiental e social, na sociedade pós-moderna, sendo essencial para o diferencial competitivo no mercado, mas, sobretudo, com o engajamento para a construção de uma sociedade mais justa e que cuida do futuro do planeta.

Kallio (2007), entretanto, contrapondo a uma perspectiva apenas otimista e simplista, considerada até mesmo ingênua, discute os três tabus presentes no discurso da responsabilidade social corporativa, que são: a) negócios amorais; b) crescimento econômico contínuo; e c) natureza política da RSE. Na verdade, o autor traz à discussão questões que são ignoradas e silenciadas tanto na academia como no mundo corporativo.

Afinal, as empresas adotam programas de RSE como forma de mitigar o seu desejo primário de obter lucro e melhorar resultados econômicos e financeiros? Seria, no mundo atual, inaceitável socialmente ou mesmo um “pecado” ganhar dinheiro e torna-se necessário construir um discurso para sentir-se engajada e comprometida no ambiente social e ambiental, sem ter problemas de imagem? São estas questões que permeiam a discussão, especialmente quanto aos tabus.

Como observado por Kallio (2007), Milton Friedman aponta, em uma perspectiva liberal, que a única responsabilidade social da empresa seria usar os recursos para aumentar o lucro. Isso seria imoral? E as empresas verdes que constroem uma imagem de engajada em prática de DS também não visam usar recursos para obter lucros? Seria, portanto, amoral? Essa discussão abarca o primeiro

tabu apresentado, especialmente ao tratar da mobilização das narrativas que são usadas para legitimar as corporações verdes.

Outro tabu apresentado por Kallio (2007), é quanto ao crescimento econômico contínuo. Precisamos, de fato, de um consumo exacerbado, infinito, muito além da utilidade de bens e serviços, pelo simples acúmulo? Como bem apontado, se todos os países consumissem como os Estados Unidos, precisaríamos de outros tantos planetas para satisfazer todo esse consumo.

No entanto, também não podemos pensar na estagnação econômica e no desenvolvimento zero. Mesmo com recursos naturais finitos, devemos buscar desenvolver a consciência da sustentabilidade ao mesmo tempo que preservamos o planeta e desenvolvemos tecnologias para a mitigação dos eventuais danos. Uma fórmula difícil de se concretizar, mas é o desafio do presente.

O último tabu é a natureza política da RSE, pois há diversos interesses envolvidos no tema tanto na academia como no mundo dos negócios. Como destacado, as empresas sempre viveram em conflitos com a sociedade e o diálogo, ajustes e cooperação são necessários. Ora, se há conflitos e interesses distintos, é um espaço de negociação e acertos, ou seja, compõe a seara política. Construir a imagem de uma empresa por meio da adoção de práticas verdes e responsabilidade social pode também ser um posicionamento político.

Os discursos construídos, no entanto, não levam a uma interpretação que há práticas e situação de “ganha-ganha” (win-win)?

Jaworska (2018), ao citar Baerjee (2003), destaca essa relação como uma forma de dominação ideológica, pois atenderia essencialmente aos interesses econômicos das empresas. No caso estudado por Moriceau e Guerillot (2011), em que há a doação de computadores usados por empresa francesa a um projeto social no Senegal, o discurso inicial é de uma ação ganha-ganha, em que o Norte ajuda e o Sul é beneficiado. Todavia, a narrativa etnográfica desvela a intenção não tão nobre da ajuda, pois evidencia-se o descarte de sucata e equipamentos obsoletos.

Por sua vez, Ihlen et al (2014) discutem a questão do *win-win* como argumento de ganhos mútuos entre os negócios e o ambiente. No entanto, fica ressaltado que as empresas utilizam o discurso verde e ecológico para ações de marketing, para minimizar custos, melhorando a sua imagem e reputação, evidentemente, potencializando os seus negócios e ganhos.

Uma situação *win-win* seria mera estratégia das empresas para realizar ações pretensamente responsáveis, mas que, na verdade, estariam, ou descartando materiais sem utilidade, como o caso apresentado por Moriceau e Guerillot (2011), ou uma forma de disseminar uma ideologia de conformação e mitigação de eventuais resistências a processos de poder e dominação? Além disso, poderia ser apenas uma forma enganosa de obter ganhos em imagem e reputação e ter como fim único o aumento da lucratividade? Apenas com esta visão, seria uma perspectiva bastante pessimista e cética quanto a eventuais ações, de fato, pode ser *win-win*. Portanto, apontamos outro questionamento: as empresas não poderiam, de forma efetiva, realizar ações sustentáveis e de RSE verdadeiras, que resultassem em ganhos reais para comunidades e grupos atendidos?

Neste sentido, é fundamental compreender as relações ideológicas e de poder e dominação existentes no ambiente organizacional, mas especialmente no mercado

competitivo e global atual, em que se desenvolve uma ecologia organizacional, que exige diferenciais competitivos das organizações.

## **PODER E DOMINAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Muitas organizações perceberam que a adoção de práticas de defesa do ambiente, de inclusão social, respeito à diversidade e às diferenças, bem como de uma economia mais justa, aumenta a credibilidade da empresa no mercado, especialmente quanto à imagem de sustentabilidade e responsabilidade social.

Todavia, estas políticas, *per se*, sem a mudança na cultura organizacional e na postura das pessoas (colegas e superiores) não garantem que ações sustentáveis, efetivamente, consigam promover a inclusão e a proteção dos recursos naturais, como também práticas econômicas mais solidárias.

A ideologia gerencialista tem como foco central a dominação por meio de controle social, que perpassa essencialmente por um discurso que desenvolve a servidão voluntária dos empregados (GAUJELAC, 2007).

Dessa forma, as empresas adotam práticas e discursos que buscam disseminar a integração dos funcionários e motivá-los para se dedicar ao trabalho, criando vínculos afetivos com a organização, o que visa, em essência, à melhoria de desempenho que propiciará os melhores resultados.

No âmbito das organizações, a gestão é um sistema de organização do poder, que atrás de uma aparente neutralidade, é preciso compreender os fundamentos e características desse poder. Sob uma perspectiva objetivista, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios. Constrói uma representação do humano como um recurso a serviços da empresa, contribuindo, assim para sua instrumentalização (GAUJELAC, 2007).

A análise acerca da utilização do poder enquanto instrumento de controle nos demanda uma reflexão ainda mais apurada sobre o tema. Para Emerson (1962), o poder reside na dependência do outro, sendo que poderia ser visto de três formas distintas: poder relacional (Relação superior – subordinado: capacidade de o superior compensar ou penalizar os subordinados), poder situacional (Poder pode ter várias bases: dinheiro, habilidade, conhecimento, força, apelo sexual, etc) e poder recíproco (Poder oriundo de necessidades recíprocas entre indivíduos).

Não obstante as ponderações de Emerson também se faz necessário considerar a presença do poder formal e informal nos grupos. Enquanto o poder formal advém do papel atribuído formalmente pela organização a cada indivíduo, no caso da informalidade do poder nos grupos adviria do Capital Social adquiridos pelos indivíduos. Segundo Burt (1995), o referido capital advém de relações sociais construídas de duas formas: acesso a pessoas que detêm controle dos recursos e; construção da rede social (network). Para Burt (1995), a diversidade de contatos seria uma importante fonte de capital social e, por conseguinte, de poder.

As diversas visões aqui tratadas são reforçadas ora pelos teóricos modernistas, ora pelos pós-modernistas. Segundo Scott (1998), os modernistas enfatizam movimentos que buscam a instituição da ordem no caos, a busca da supressão de conflito e resolução de problemas, a integração dos interesses e agendas, a harmonia, guia de decisões e conjunto de premissas que conduzem os funcionários.

Já para os pós-modernistas enfatizam a importância do simbólico e dos elementos culturais do mundo social, bem como a diversidade de elementos que constituem as organizações. Segundo Scott a existência de uniformidade e coerência só seria justificável pela supressão da diversidade e pela imposição arbitrária da coerência. Constitui-se mais como uma visão crítica do que como um modelo alternativo, enfatiza a diversidade, pluralismo e ambiguidade. A principal contribuição do pós-modernismo não é servir como guia para desenho de novas organizações, mas desafiar a hegemonia existente no discurso modernista que permeia as organizações contemporâneas (SCOTT, 1998).

Neste sentido, fundamentado em uma visão crítica, é possível investigar a análise de discurso das práticas sustentáveis alinhadas com o *triple bottom line* no âmbito organizacional, a partir da construção simbólica e dos elementos culturais presentes no discurso organizacional, especialmente como forma de convencimento e mitigação de eventual resistência dos funcionários para dar efetividade às ações sustentáveis.

Como aponta Siqueira (2009), o discurso atual demanda a implantação de processos participativos, que incentivem o diálogo entre os colaboradores, devendo implantar mecanismo de participação. Essa participação é sempre vista como um instrumento de grande valor para aumentar os retornos das organizações, enfatizando o tempo todo o aspecto funcional da participação, mas encobrindo sempre a ideologia que a sustenta.

A percepção que a sustentabilidade é vista como um meio e não um estado final, como apontado por Kallio et al (2007), citado por Ihlen et al (2014), não se faz muito presente no discurso organizacional acerca do desenvolvimento sustentável.

Por outro lado, como apontado por Jaworska (2018), as empresas orientam o discurso para minimizar questões mais graves, como aquecimento global, por exemplo, para tornar mais palatável a fala e demonstrar o seu comprometimento com a responsabilidade social e sustentabilidade. No caso estudado, muda-se o discurso, ao longo do período analisado, de “aquecimento global” para “mudança climática”, menos “agressiva” no ponto de vista corporativo.

O discurso é construído para “acalmar corações” e mobilizar pessoas tanto no sentido da participação, em nível interno das organizações, como também para melhoria da imagem, o que, certamente, tem apenas apelo comercial e de marketing, tendo em vista que continuam sendo baseados em uma ideologia neoliberal de livre mercado.

É o que ocorre no caso apresentado por Moriceau e Guerillot (2011), em que o discurso é construído como um ato de benevolência do Norte, ajudando o Sul a se tornar mais conectado e integrado digitalmente, quando, na verdade, é uma forma de escamotear o verdadeiro propósito, que é se livrar do lixo eletrônico. Isso também aconteceu há alguns anos no Brasil, que com um discurso de reuso e reutilização de pneus, houve uma invasão de pneumáticos usados na Europa que vieram para o país como o discurso de ser uma alternativa ao consumo destes produtos.

Destacamos que, como apontam Ihlen et al (2014), as corporações também colonizam conceitos originais de sustentabilidade, adaptando-os ao seu discurso. Assim, abordam definições de RSE de forma utilitária, visando somente a construção de reputação e de engajamento sustentável.

A responsabilidade social das organizações tem se organizado em duas dimensões: a) interna – que abrange as questões relativas à gestão dos colaboradores e o impacto ambiental no funcionamento organizacional; e externa – que compõe um conjunto de práticas que envolvem questões relativas a stakeholders externos, como a comunidade local, clientes, parceiros comerciais e fornecedores entre outros (DUARTE; NEVES, 2010).

Em razão disso, é fundamental compreender a autenticidade da RSE, ou seja, de forma o discurso converse com as práticas observadas, o que justifica a análise para verificar o quanto é autêntico o discurso organizacional.

## **O DISCURSO ORGANIZACIONAL: O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA COCA-COLA BRASIL**

A empresa escolhida para análise do Relatório de Sustentabilidade foi a Coca-Cola Brasil, sendo verificado o relatório do ano de 2016, tendo em vista que os seus relatórios são publicados e trata-se de uma empresa com participação efetiva no mercado mundial.

A análise foi realizada a partir do Modelo de Relatório de Sustentabilidade, sendo realizada a reflexão de forma comparativa, procurando identificar se os elementos essenciais do Global Reporting Initiative (GRI) encontravam-se presentes.

O relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das empresas, sendo atualmente o mais completo e mundialmente difundido e tem como objetivo medir e certificar as empresas com parâmetros que vão além da questão da transparência e da boa governança corporativa. O GRI inclui os indicadores econômico, ambiental, social/trabalho, direitos humanos, sociedade, e responsabilidade pelo produto (BENITES, POLO, 2013).

Primeiramente, observa-se que há a declaração do Presidente, senhor Henrique Braun, em que afirma que a empresa procura oferecer sempre os melhores produtos aos consumidores, além de levar a sustentabilidade para o centro do negócio de suas marcas. Aponta, ainda, que a empresa quer ser o sistema que cuida das pessoas, das comunidades e do meio ambiente, criando impacto social positivo na sociedade e no meio ambiente, o que colaborará para o progresso e crescimento da própria companhia. Para tanto, para cuidar da principal matéria-prima, que é a água, foi criada a plataforma Água+, permitindo a devolução à natureza do dobro de água consumida no processo produtivo, graças aos programas de reflorestamento e conservação das bacias hidrográficas, assim como ações de eficiência e reuso nas fábricas. Este programa será estendido aos parceiros, com acesso à água em comunidades, especialmente nas regiões Norte e Nordeste.

Além disso, a empresa tem adicionado mais benefícios aos seus produtos, como nutrição e hidratação, reduzindo o açúcar adicionado de 42 produtos, tornando-os mais nutritivos e adicionando vitaminas e minerais. Por fim, a empresa emprega 62,6 mil pessoas, aumentando a responsabilidade de criar e gerar valor, além das fronteiras da operação.

Trata-se do quinto relatório de sustentabilidade da Coca-Cola Brasil, que foi elaborado conforme as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), versão G4, Opção essencial. As informações reportadas referem-se ao período de 01 de janeiro

a 31 de dezembro de 2016, abrangendo os nove grupos franqueados e a Joint Venture Leão Alimentos e Bebidas, que compõem o sistema Coca-Cola Brasil.

A gestão da sustentabilidade da empresa é apresentada por meio da estratégia Valor Compartilhado, composto por metas. O desempenho é demonstrado por meio de 21 indicadores, sendo 18 completos e 3 parciais e, sempre que aplicável, é apresentada a série histórica dos dois ciclos anteriores.

Há um resumo executivo do relatório, com os principais indicadores de destaque como:

- Adesão à iniciativa empresarial pela igualdade racial, sendo 51% do quadro de colaboradores composto por mulheres e das novas contratações, em 2016, 62% foram mulheres. Também existe o Comitê de Lideranças para o Futuro que promove condições favoráveis à diversidade.
- Quanto ao impacto comunitário, 186 mil pessoas são impactadas pelos programas sociais do Sistema Coca-Cola Brasil. 36,2 mil jovens foram formados pelo Coletivo Jovem e mais de 300 destes jovens trabalharam nos Jogos Olímpicos Rio 2016.
- No fator água, foram devolvidas à natureza 2 vezes a quantidade de água usada no processo produtivo e houve a redução em 30% da quantidade de água necessária para produzir um litro de bebida, desde 2001.
- No tocando à saúde e portfólio, 60 produtos tiveram suas receitas aprimoradas nos últimos seis anos, sendo que nos últimos 3 anos, houve a redução de açúcar adicionado de 42 bebidas, sendo que 78% das marcas têm versões de baixa calorias.
- Quanto ao diálogo e engajamento, mais de 100 representantes da sociedade civil, empresas, ONGs e entidades setoriais participam dos diálogos com a companhia.
- No que trata de agricultura sustentável, 32,2% do volume de açúcar comprado tem certificação internacional em sustentabilidade, cerca de 80% das frutas envolvem agricultores de base familiar e 100% do guaraná utilizado nos produtos é proveniente da Amazônia.
- Houve a redução de 17% da gramatura das embalagens PET de 2008 a 2016 e há a ampliação do uso de embalagens retornáveis. Mais de 60% da composição das latas de alumínio e das garrafas de vidro é de material reciclado e há o apoio à 30% das cooperativas de catadores do Brasil, por meio do Coletivo Reciclagem.

O relatório foi construído a partir de um processo de materialidade estratégica com o objetivo de definir os temas prioritários para a companhia, sob o ponto de vista das partes interessadas e buscando dar maior transparência às suas ações, impactos e compromissos. Houve a identificação externa das principais tendências e questões externas que afetam o ambiente de negócios, a identificação interna, por meio de 12 entrevistas com executivos da alta cúpula administrativa para capturar a visão estratégica da empresa, seus desafios e perspectivas, foi definida a priorização por meio da análise de frequência e relevância de menções, para classificar os temas mais citados e uma validação interna, sendo levantadas 16 questões relevantes que são: responsabilidade pela água, obesidade, transparência e rotulagem, portfólio de produtos, diálogo e engajamento, agricultura sustentáveis, marketing 2.0, embalagens, inovação e novos negócios, energia e clima, pessoas, papel das

mulheres, taxaço e subsídios, hiperconectividade, mobilidade urbana e comunidades.

O relato priorizou o aprofundamento dos oitos primeiros temas matérias, divididos em cinco capítulos:  gua, Saúde e Portfólio, Diálogo e Engajamento, Agricultura Sustentável e Embalagens.

O relatório apresenta o negócio, que está há 75 anos no Brasil, com 42 fábricas, 19 marcas, 152 produtos, 3,2 bilhões de reais em investimento em 2017, 9,3 bilhões de litros produzidos em 2016 e 62,6 mil colaboradores no sistema Coca-Cola Brasil.

São apresentadas a missão, visão e valores da companhia, bem como o compromisso e a  tica adotados, que promovem a cultura forte, inovadora e colaborativa, comprometida com o comportamento  tico, a responsabilidade e a transparência. Há o Código de Conduta Comercial que orienta a postura empresarial, com a exigência de honestidade e integridade em todos os assuntos. Também descreve a governança corporativa, com ainda as participa es ou adesões em associa es, organiza es, cartas, princípios e outras iniciativas. Há a valoriza o das pessoas com a garantia do bem-estar físico, emocional e social de seus associados, assim como busca assegurar tratamento justo e com respeito. Existe uma política de diversidade que extrapola as questões de g nero, sendo estendida aos grupos afrodescendentes, pessoas com deficiência, orienta o sexual e gera o *millennials*.

A estratégica Valor Compartilhado desenvolve políticas para atingir os 17 objetivos e 169 metas propostas pela ONU, tendo como desafios: erradica o da pobreza, fome zero, boa saúde e bem-estar, educa o de qualidade, igualdade de g nero, água limpa e saneamento, energia acessível e limpa, emprego digno e crescimento econômico, indústria, inova o e infraestrutura, redu o das desigualdades, cidades e comunidades sustentáveis, consumo e produ o responsáveis, combate às altera es climáticas, vida debaixo d'água, vida sobre a terra, paz, justiça e institui es fortes e parecerias em prol das metas.

Portanto, fica evidente que o relatório de sustentabilidade da Coca-Cola Brasil atende ao GRI, constando em seu corpo, mesmo que de forma transversal, em alguns pontos, os elementos estruturantes, quais sejam a Declara o do Presidente, a descri o da organiza o relatora, o resumo executivo do relatório e dos indicadores de referência, visão estratégica, políticas, organiza o, sistemas de gestão e rela o com as partes interessadas, desempenho ambiental, social e econômico. Em cada capítulo, são descritos esses elementos bem como os compromissos assumidos, os avanços e o que a empresa ainda precisa avançar, com a apresenta o dos indicadores e metas, especificamente relacionados aos temas definidos para o relatório.

Percebemos que, muitas vezes, as corpora es apresentam em seus relatórios situa es como se já tivessem chegado no estado final da sustentabilidade, como se o caminho tivesse sido percorrido e que implementaram a es definitivas e com grandes avanços. A percep o que a sustentabilidade   vista como um meio e não um estado final, como apontado por Kallio *et al* (2007), citados por Ihlen *et al* (2014), não se faz muito presente no discurso organizacional acerca do desenvolvimento sustentável.

Observamos que, muitas vezes, como   o caso do Relatório de Sustentabilidade da Coca-Cola, as corpora es apresentam em seus relatórios

situações como se já tivessem chegado no estado final da sustentabilidade, como se o caminho tivesse sido percorrido e que implementaram ações definitivas e com grandes avanços. Muitas ações descritas apontam para o atingimento final de seus objetivos e não como um processo contínuo de uma política voltada para sustentabilidade. É o caso do que aponta o relatório quanto à gestão de pessoas, especificamente no que concerne às ações em prol da diversidade, vez que faz um balanço das políticas de gênero como se já houvesse chegado ponto máximo de inclusão feminina, vez que o aponta que 50% das candidatas são mulheres, mas fica evidente que ainda há 88% dos funcionários são homens, enquanto somente 12% são mulheres. Ora, o discurso aponta para um esforço no sentido de implementar uma política de gênero, mas, na prática ainda está distante de uma composição do quadro de funcionários de forma mais equânime entre homens e mulheres.

A Coca-Cola implementou diversas ações sustentáveis, com a participação efetiva dos colaboradores para a sua concretização, muitas delas atendendo ao modelo do GRI, como forma de se posicionar estrategicamente como uma empresa que possui responsabilidade social e se encontra engajada na defesa do ambiente, no desenvolvimento econômico consciente e na transformação social. Todavia, o discurso é direcionado ao *stakeholders* que se encontram no cenário global, que geram valor para companhia e que possibilitam ganhos financeiros e a sua perenidade enquanto empresa capitalista que gera lucros aos acionistas. As práticas adotadas e o discurso presente no relatório são no sentido de apresentar uma imagem afinada com o marketing 2.0 e alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O relatório descreve que o marketing 2.0 é “uma nova forma de divulgar os produtos e estabelecer uma comunicação com a sociedade”, mas apresenta que o forma de comunicação com a empresa continua sendo o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que apenas foi transferido da área técnica para a área de marketing. Por mais que seja uma tentativa de aproximação, continua sendo um mero instrumento de comunicação, sem uma ampliação da aproximação com os clientes e comunidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse artigo buscou compreender a Responsabilidade Social Empresarial à luz dos princípios do desenvolvimento sustentável, mas sob uma perspectiva crítica, que pudesse ampliar a percepção do tema com a análise do discurso organizacional construído pelas empresas.

Para tanto, desenvolvemos uma discussão teórica que deu supedâneo à análise, com a apresentação do desenvolvimento sustentável na contemporaneidade, a adoção da responsabilidade social corporativa e a questão de dominação e poder presente nas organizações, especialmente quando o discurso da sustentabilidade é uma forma de sensibilizar e mobilizar os colaboradores para o atingimento de objetivos organizacionais e como instrumento de marketing para construção da imagem de uma empresa sustentável.

Mesmo que não tenho sido realizada a análise de forma aprofundada e comparativa, o estudo empírico do Relatório de Sustentabilidade da Coca-Cola Brasil possibilitou verificar que o discurso organizacional é construído para o mercado, com foco na geração de valor, que resulta em desempenho econômico e financeiro.

Percebemos que muitas empresas adotam a bandeira da RSE, como é o caso da Coca-Cola, com grandes campanhas de marketing e com oferta de produtos por elas considerados ecológicos. No entanto, os consumidores têm percebido essa estratégia e se manifestado abertamente o discurso sustentável construído por essas corporações. As redes sociais permitiram que um tema como esse fosse debatido de forma mais ampla, o que dá voz a um grande contingente de pessoas que podem, quando a empresa possui uma prática incoerente com seu discurso, transformar a sua imagem, afetando-a diretamente.

O estudo permitiu avançar sob o tema, mas de forma limitada, tendo em vista que são identificadas lacunas que podem ser preenchidas por pesquisas que investiguem de forma mais profunda o fenômeno, como a análise do discurso de clientes e de colaboradores das empresas, para que seja possível identificar como compreendem as práticas sustentáveis e como elas se constroem no campo simbólico.

## REFERÊNCIAS

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.4, p.78-76, out/ dez.2001.

Baker, S. .Sustainable Development (Routledge Introduction to Environmental Series, Second Edition), pp. 28-35, 2006.

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: Governança Corporativa e aplicação do *triple bottom line* na Masisa. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, V.6, Edição Especial, P. 195-210, 2013.

DAVIDSON, K. A Typology to Categorize the Ideologies of Actors in the Sustainable Development Debate, 22:1-14, 2014.

EMERSON, Richard M.. "Power-Dependence Relations," **American Sociological Review**, 27:31-40, 1962.

FOUCAULT, Michel. **A Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro, Graal, 2008.

FOUCAULT, Michel. **Les anormaux, Cours au Collège de France (1974- 1975)**. Paris, Gallimard, 1999.

GAUJELAC, Vicent. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida/SP: Ideias & Letras, 2007.

HABERL, H.; FISCHER-KOWALSKY, M.; KRAUSMANN, F.; MARTINEZ-ALIER, J. and WINIWARTER, V. **A Socio-metabolic Transition towards Sustainability? Challenges for Another Great Transformation**. In Sustainable Development. 19, 1-14. Wiley Online Library. DOI: 10.1002/sd.410, 2011.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development** 13:38-52, 2005.

JAWORSKA, S. Change but no climate Change: discourses of climate change in corporate social responsibility reporting in the oil industry. **International Journal of Business Communication** 2018. Vol. 55(2) 194-219.

KALLIO, T.J. Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse. **Journal of Business Ethics** (2007) 74:165–175.

IHLEN, Ø., & ROPER, J. Corporate reports on sustainability and sustainable development: 'We have arrived'. **Sustainable development**, 22(1): 42-51, 2014.

LELE, S. **Rethinking Sustainable Development**. In Current History. 311-316, 2013.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.; COLEMAN, G. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEADOWCROFT, J. Who is in Charge here? Governance for Sustainable Development in a Complex World. **Journal of Environmental Policy & Planning**, 9 (3-4): 299-314, (2007) DOI: 10.1080/15239080701631544.

MORICEAU, J. & GUERILLOT, G. Gifted: the monolingualism of corporate social responsibility. **RAE** 52(2):153-164, 2012.

PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation? **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 27-34, set. 2009.

SCOTT, W.R. **Organizations: rational, natural and open systems**. Prentice-Hall, 1998.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Curitiba: Juruá, 2009.

STABLEIN, R. Data in organization studies. In: S.R. CLEGG, C. HARDY e W. R. NORD (Eds.) **Handbook of Organizations Studies** (PP. 509-525). London: Sage Publications, 1997.