

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELA DO PRADO RINO

Cidadania corporativa sob a lente da visão baseada em recursos: desenvolvimento do
conceito capacidade de cidadania corporativa

São Paulo
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELA DO PRADO RINO

Cidadania corporativa sob a lente da visão baseada em recursos: desenvolvimento do conceito capacidade de cidadania corporativa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Mendes Borini

Versão corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

São Paulo
2023

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Rino, Marcela do Prado.

Cidadania corporativa sob a lente da visão baseada em recursos:
desenvolvimento do conceito capacidade de cidadania corporativa / Marcela
do Prado Rino. - São Paulo, 2023.

129 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Felipe Mendes Borini.

1. Cidadania corporativa. 2. Capacidade organizacional. 3. Visão
baseada em recursos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Eu, que sempre preferi me expressar em forma de texto, não encontro, agora, palavras para expor meus agradecimentos. Nesse sentido, espero que tenham como certo que estas dedicações são apenas uma singela parte da imensa gratidão que carrego comigo. Vocês fizeram a minha jornada não só possível, como mais feliz, e, por isso, eu vou ser eternamente grata.

Aos meus pais, Valdemira e Mauro, que, com muito trabalho e empenho, construíram meu caminho repleto de apoio e possibilidades. Dedicção e crença inabalável na educação guiaram esta conquista e isso eu aprendi com (e por meio do exemplo de) vocês.

À minha irmã, Fernanda, que, ao longo de todo esse caminho, foi abrigo e alívio, conselho e risada. Obrigada por todas as vezes que escutou e falou sobre este mestrado com um orgulho tão grande quanto o meu por você.

Ao meu namorado e melhor amigo, Eduardo, que, desde o primeiro dia, acreditou mais em mim do que eu mesma. Há anos, você vem fazendo qualquer problema menos pesado e todo caminho mais feliz. Obrigada por incentivar os meus sonhos e ser, em pessoa, a realização de um deles.

Ao meu amigo, Lucas, que foi o melhor presente que a FEA poderia me dar. Eu te admiro demais como pesquisador, mas, com certeza, te admiro muito mais como pessoa. Obrigada por compartilhar essa jornada comigo, amigo.

Ao meu orientador, Prof. Borini, que é um exemplo de mentor, pesquisador e professor. Com a sorte de ser sua orientanda, eu aprendi muito sobre docência e pesquisa, além de me realizar com cada etapa do processo. Sou uma grande admiradora e serei para sempre grata: muito obrigada!

A minha eterna gestora, Marina Moreno, que impactou, da maneira mais bonita possível, minha jornada profissional. Eu agradeço, há anos, a sua presença na minha história. Você faz parte desta conquista também.

Por fim, agradeço aos incentivos governamentais (visto que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001), assim como aos profissionais, solícitos e atenciosos, que compartilharam a realidade das suas organizações e tornaram este estudo possível.

RESUMO

RINO, M. P. **Cidadania corporativa sob a lente da visão baseada em recursos: desenvolvimento do conceito capacidade de cidadania corporativa**. 2023. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Buscando aprimorar o conceito de cidadania corporativa por meio da perspectiva da visão baseada em recursos, esta pesquisa teve como objetivo caracterizar e definir a capacidade de cidadania corporativa. Para cumprir este propósito, foi realizado um estudo de casos múltiplos que, fundamentado em uma amostra teórica, analisou três empresas de diferentes setores cuja promoção de direitos de cidadania se mostrou recorrente e institucionalizada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos, sendo submetidos a uma análise qualitativa com caráter *within-case* e *cross-case*. A partir dos resultados, foi elaborada uma estrutura conceitual que, contemplando os indicadores operacionais e os atributos constituintes, define a capacidade de cidadania corporativa como um conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em consonância com as demandas da sociedade, por meio da mobilização de atores diversos e de forma a assumir um papel político-social com o propósito de se engajar em desafios sociais mais amplos. A definição estabelecida promove a evolução conceitual de cidadania corporativa e a compreensão de uma capacidade organizacional inédita, contribuindo com os campos da gestão responsável e da gestão estratégica. Ademais, os resultados do estudo contribuem para a prática gerencial (uma vez que guiam a atuação de organizações interessadas em promover direitos de cidadania de maneira coordenada e contínua), suscitando, conseqüentemente, benefícios sociais relacionados à promoção de direitos fundamentais.

Palavras-chave: Cidadania corporativa. Capacidade organizacional. Visão baseada em recursos.

ABSTRACT

RINO, M. P. **Corporate citizenship under the lens of the resource-based view: Development of the corporate citizenship capability concept.** 2023. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Aiming to improve the concept of corporate citizenship through the resource-based view perspective, this research aimed to characterize and define the corporate citizenship capability. To fulfill this purpose, a multiple case study, based on theoretical sampling was conducted and investigated three firms from different sectors with a recurrent and institutionalized promotion of citizenship rights. Data were collected through semi-structured interviews and documents, undergoing a qualitative analysis (including within-case and cross-case analysis). Based on the findings, a conceptual structure was developed. Considering the operational indicators and the constituent attributes, the corporate citizenship capability was defined as a coordinated set of activities performed voluntarily, in line with the society's demands, through the mobilization of diverse actors, and in order to assume a social-political role with the purpose of engaging in broader social challenges. The proposed definition promotes the conceptual evolution of corporate citizenship and the understanding of a new organizational capability, contributing to the fields of responsible management and strategic management. Furthermore, the results contribute to managerial practice (as they guide the actions of organizations interested in promoting citizenship rights in a coordinated and continuous way), thus, raising social benefits related to the promotion of fundamental rights.

Keywords: Corporate citizenship. Organizational capability. Resource-based view.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visões limitada, equivalente e expandida de cidadania corporativa.....	19
Quadro 2 - Atributos-chave da capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais...	26
Quadro 3 - Atributos-chave da capacidade de cidadania corporativa para direitos civis.....	33
Quadro 4 - Atributos-chave da capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos..	41
Quadro 5 - Coleta de dados.....	54
Quadro 6 - Comparação dos atributos.....	98
Quadro 7 - Estrutura do conceito capacidade de cidadania corporativa.....	105
Quadro 8 - Atividades vinculadas ao entendimento das demandas sociais.....	115
Quadro 9 - Atividades vinculadas ao estabelecimento do propósito e do foco da(s) iniciativa(s).....	116
Quadro 10 - Atividades vinculadas à manifestação prática do propósito.....	117
Quadro 11 - Atividades vinculadas ao planejamento e à estruturação da(s) iniciativa(s)....	117
Quadro 12 - Atividades vinculadas à promoção da(s) iniciativa(s).....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Capacidade de cidadania corporativa.....	46
Figura 2 - Árvore de codificação.....	51
Figura 3 - Capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais.....	58
Figura 4 - Capacidade de cidadania corporativa para direitos civis.....	71
Figura 5 - Capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos.....	85
Figura 6 - Representação funcional da capacidade de cidadania corporativa.....	104

LISTA DE SIGLAS

CC	Cidadania corporativa
CDC	Capacidade de cidadania corporativa para direitos civis
CDP	Capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos
CDS	Capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais
RSC	Responsabilidade social corporativa
VBR	Visão baseada em recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivo.....	13
1.3 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Gestão Responsável.....	16
2.1.1 Cidadania Corporativa.....	18
2.2 Visão Baseada em Recursos.....	21
2.2.1 Capacidades Organizacionais.....	22
2.3 Capacidade de Cidadania Corporativa.....	24
2.3.1 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Sociais.....	25
2.3.2 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Cívicos.....	32
2.3.3 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Políticos.....	39
2.3.4 Operacionalizações da Capacidade de Cidadania Corporativa.....	45
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Abordagem Metodológica.....	48
3.2 Método.....	49
3.3 Coleta de Dados.....	52
3.4 Análise de Dados.....	55
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.1 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Sociais.....	57
4.2 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Cívicos.....	69
4.3 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Políticos.....	84
4.4 Análise Comparativa.....	98
4.4.1 Direitos Sociais x Direitos Cívicos.....	99
4.4.2 Direitos Sociais x Direitos Políticos.....	101
4.4.3 Direitos Cívicos x Direitos Políticos.....	102
4.5 Capacidade de Cidadania Corporativa.....	104
5 DISCUSSÃO.....	111
5.1 Contribuição para a Literatura.....	111
5.2 Contribuição para a Prática Gerencial.....	114
6 CONCLUSÃO.....	119

REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE.....	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

O debate acerca do papel desempenhado pelas empresas na sociedade se desenvolve sob o campo de estudos denominado gestão responsável (LAASCH; CONAWAY, 2015). Marcado pela transdisciplinaridade, o campo engloba os domínios da sustentabilidade, da responsabilidade e da ética. Embora centrados em fenômenos semelhantes e apresentando, por vezes, sobreposição de conteúdos, cada um dos domínios apresenta uma perspectiva única (LAASCH; CONAWAY, 2015; LAASCH *et al.*, 2020). Este trabalho se desenvolve no âmbito da responsabilidade empresarial.

O domínio da responsabilidade empresarial apresenta como foco a otimização do valor para os *stakeholders*, definidos por Freeman (1984, p. 25, tradução nossa) como “grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados” pelas atividades da empresa (LAASCH; CONAWAY, 2015). No âmbito da responsabilidade empresarial, além das questões que envolvem a relação direta entre empresa e *stakeholders*, são abordados, também, temas mais amplos relativos à sociedade, como educação e desemprego (LAASCH *et al.*, 2020).

Frequentemente, essas temáticas sociais mais amplas são o alvo direto de iniciativas de empresas, as quais buscam, por meio de sua atuação, atender a necessidades socioeconômicas consideradas mais essenciais. O atendimento a essas necessidades realizado por meio da atuação de empresas constitui a denominada cidadania corporativa. Cidadania corporativa (CC) é definida como o papel social da empresa em administrar *citizenship rights* (direitos de cidadania) dos indivíduos, enquanto provedora de direitos sociais, facilitadora de direitos civis e canalizadora de direitos políticos, num contexto de ausência e/ou insuficiência governamental (MATTEN; CRANE, 2005).

Essa definição de Matten e Crane (2005), baseada nas ciências políticas, estabelece um conceito teoricamente consistente o qual distingue CC de outros termos existentes na literatura, tal como responsabilidade social corporativa (RSC) e performance social corporativa. O desenvolvimento de Matten e Crane (2005) foi muito importante para a linha de pesquisa de CC uma vez que a confusão conceitual estabelecida dificultava o avanço das investigações vinculadas a esse tema. O trabalho estabeleceu a definição de cidadania corporativa e estruturou, como apontado pelos autores, um "amplo quadro conceitual" capaz de viabilizar futuras pesquisas sobre a "natureza exata da administração corporativa dos

direitos de cidadania" (MATTEN; CRANE, 2005, p. 176, tradução nossa), sendo o trabalho mais notório na linha de CC no que se relaciona ao número de citações (KRUGGEL; TIBERIUS; FABRO, 2020).

Ainda que a definição estabelecida por Matten e Crane (adotada neste trabalho) tenha sido extremamente relevante, a produção de pesquisa vinculada ao tema de cidadania corporativa, contudo, permaneceu baixa e majoritariamente teórica. Em um mapeamento recente do campo, Kruggel, Tiberius e Fabro (2020) constataram que, a partir da primeira ocorrência do termo em 1969, os 35 anos seguintes dos estudos vinculados a CC foram caracterizados por uma baixa produção. No início da década de 2000, mais especificamente a partir de 2004, o cenário se alterou ligeiramente por conta de um aumento no número de trabalhos. Ainda assim, apesar do crescimento comparado com o período anterior, a produção continua sendo caracterizada por instabilidade, apresentando períodos de baixa atividade de publicação. Os autores também constataram que a maioria dos trabalhos é de natureza teórica e não envolvem "*designs* complexos de pesquisa" (KRUGGEL; TIBERIUS; FABRO, 2020, p. 13, tradução nossa).

É possível atribuir essa baixa frequência de desenvolvimentos acadêmicos ao fato de que, apesar do fundamental avanço de Matten e Crane (2005), poucos trabalhos posteriores se dedicaram a seguir desenvolvendo o conceito de forma a viabilizar, como os autores apontaram, futuras pesquisas empíricas. Diferentes questões podem ser suscitadas devido a insuficiências na clareza conceitual, dentre elas Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2016) apontam para a maior probabilidade de problemas no momento da operacionalização dos conceitos. Nesse sentido, os autores indicam que a manipulação de determinado conceito pode ser dificultada pela ausência de clareza e articulação de suas propriedades essenciais.

Trata-se do contexto que envolve o conceito de cidadania corporativa. O trabalho recém publicado de Park *et al.* (2023, p. 15, tradução nossa) sinaliza que, apesar da importância da CC, os esforços para a "conceituação e caracterização da cidadania corporativa do ponto de vista acadêmico ainda é insuficiente devido à abstração conceitual". Nesse sentido, como resultado do empenho dos autores em caracterizar CC, RSC e ESG¹ (por meio da técnica de *text mining*), eles reforçam a necessidade de estudos voltados a estabelecer conceitos, *frameworks* e medidas de maneira a "refinar e materializar ainda mais o conceito de cidadania corporativa" (PARK *et al.*, 2023, p. 10, tradução nossa).

¹ Sigla para *Environmental, Social e Governance* (ambiental, social e governança, em português) (PARK *et al.*, 2023).

Essa questão de aperfeiçoamento conceitual pode ser endereçada com base na recomendação de Kruggel, Tiberius e Fabro (2020, p. 14, tradução nossa) de estabelecer "pontes conceituais" entre cidadania corporativa e tópicos já estabelecidos na área de *business and management* (visto a atual concentração de trabalhos na vertente de ética). Isso porque a cidadania corporativa corresponde à atuação da empresa, à mobilização de seus recursos tangíveis e intangíveis de forma a atingir o objetivo de prover, facilitar ou canalizar direitos de cidadania, e estabelece-se, portanto, como uma capacidade organizacional (conceito plenamente estabelecido na literatura de gestão estratégica).

Ainda que a atuação da empresa enquanto ator ativo na provisão de direitos de cidadania corresponda a uma capacidade, ou seja, estabeleça-se enquanto uma habilidade organizacional de mobilizar um conjunto de recursos de maneira coordenada e contínua com propósito de alcançar determinado resultado (HELFAT; PETERAF, 2003), não se fazem presentes, na literatura de responsabilidade empresarial, estudos que interpretem e analisem cidadania corporativa enquanto capacidade. Na literatura de gestão estratégica, âmbito no qual se situa a discussão a respeito das capacidades organizacionais, também não se desenvolvem trabalhos relacionados a cidadania corporativa.

A capacidade de cidadania corporativa é, de um ponto de vista tanto da literatura de gestão responsável, quanto da literatura de gestão estratégica, pouco explorada e, conseqüentemente, pouco compreendida. A escassez de investigações faz com que ainda não se compreenda o domínio dessa capacidade organizacional, minando a evolução conceitual de cidadania corporativa e o entendimento dessa função presente na realidade de diferentes organizações.

Diante da ausência de estudos sobre a capacidade de cidadania corporativa e dos avanços teóricos a serem promovidos para os campos de gestão responsável e de gestão estratégica, a presente pesquisa busca responder: como se configura a capacidade de cidadania corporativa?

1.2 Objetivo

O objetivo norteador desta investigação é caracterizar e definir a capacidade de cidadania corporativa.

Os objetivos específicos são:

- Identificar o padrão de elementos organizacionais envolvidos na mobilização de recursos voltada à cidadania corporativa.
- Apresentar o domínio do constructo capacidade de cidadania corporativa (atributos e indicadores).
- Construir a definição do conceito capacidade de cidadania corporativa.

Em uma perspectiva de elaboração de teoria, o trabalho se dedica à especificação do constructo, abordagem na qual o conceito é especificado de maneira a refletir com mais precisão as realidades e *insights* que emergem empiricamente (FISHER; AGUINIS, 2017). Nesse sentido, com base em Goertz² (2006 apud BARRENECHEA; CASTILLO, 2019), entende-se conceito como uma estrutura teórica formada por três níveis: nível básico composto pelo termo em si e a definição do conceito, nível secundário composto pelos atributos constituintes e, por fim, o nível terciário composto pelos indicadores, os quais correspondem à operacionalização dos atributos do nível secundário.

1.3 Justificativa

A ausência de estudos sobre capacidade de cidadania corporativa, no âmbito da gestão responsável, impede o avanço do debate relacionado ao papel das empresas na sociedade. CC apresenta o potencial de evocar novas discussões a respeito da participação das empresas na arena da cidadania (e os potenciais efeitos dessa participação) (ABLÄNDER; CURBACH, 2017), debates diferentes daqueles suscitados por conceitos mais estabelecidos como, por exemplo, responsabilidade social corporativa. Avançar o conhecimento sobre o domínio da capacidade de cidadania corporativa significa evoluir a compreensão de como as empresas estão atuando em questões mais amplas e basilares da sociedade, contribuindo, dessa forma, para a literatura de gestão responsável.

Ademais, aprimorar esse conhecimento contribui para o que Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2016) denominam de validade nomológica, visto que a clareza conceitual a ser promovida impulsiona a futura identificação de conceitos relacionados a cidadania corporativa e suas relações (antecedência, consequência ou correlação), favorecendo, dessa forma, o progresso das investigações vinculadas ao tema.

² GOERTZ, G. **Social science concepts: A user's guide**. Princeton University Press, 2006.

No âmbito da gestão estratégica, desenvolver o conhecimento sobre a capacidade de CC significa compreender uma habilidade organizacional já presente nas empresas mas que ainda não é mapeada na literatura, tratando-se, portanto, do estabelecimento de uma capacidade inédita. Esse desenvolvimento atende ao chamado de autores que adotam e fomentam a lente da visão baseada em recursos (teoria da gestão estratégica) no âmbito da gestão responsável, como Bezerra, Gohr e Morioka (2020). As autoras, por meio de uma revisão sistemática da literatura, estabeleceram um panorama do conhecimento disponível (sobre capacidades organizacionais vinculadas à responsabilidade socioambiental) e constataram uma significativa predominância de estudos ligados a temáticas ambientais (com *designs* de pesquisa majoritariamente quantitativos). Como conclusão, as autoras evidenciaram a necessidade de novos estudos que relacionem capacidades organizacionais com questões sociais, contemplando, ainda, a demanda por pesquisas de caráter qualitativo. Este trabalho, portanto, contribui para o avanço dessa agenda de pesquisa.

Ademais, contribuições gerenciais e sociais justificam o desenvolvimento da investigação proposta. Diante da crescente pressão por melhor performance socioambiental, muitos gestores enfrentam desafios relacionados à ausência de compreensão sobre como atuar e onde concentrar esforços (SERAFEIM, 2020). Compreender a capacidade de cidadania corporativa auxilia os gestores a efetivamente preparar sua organização a responder às progressivas pressões por uma performance social superior, pressões essas advindas, dentre outras fontes, das demandas e expectativas de diferentes *stakeholders* (LAASCH; CONAWAY, 2015).

A melhoria na performance social das organizações a ser promovida se reflete, conseqüentemente, num progresso relacionado ao bem-estar da população. Uma vez que a cidadania corporativa se relaciona com prover, facilitar ou canalizar direitos do cidadão, capacitar o setor privado nesse sentido possibilita que as empresas, para além dos Estados, trabalhem em prol da garantia de direitos fundamentais, atendendo a necessidades basilares da população e promovendo o bem-estar social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Responsável

Gestão responsável é um campo de estudo o qual se caracteriza, em especial, pela transdisciplinaridade. Centrado nos fenômenos que envolvem o gestor responsável em diversas esferas (cargo, grupo, organização, ocupação e sociedade planetária), o campo engloba os domínios da sustentabilidade, da responsabilidade e da ética. Os três domínios se complementam e, em alguns casos, sobrepõem-se, mas cada um fornece uma perspectiva única (LAASCH; CONAWAY, 2015; LAASCH *et al.*, 2020). Nesse sentido, o presente trabalho se desenvolve sob domínio da responsabilidade empresarial.

O domínio da responsabilidade empresarial apresenta como foco a otimização do valor para os *stakeholders* (LAASCH; CONAWAY, 2015), definidos por Freeman (1984, p. 25, tradução nossa) como “grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados” pelas atividades da empresa. No âmbito da responsabilidade empresarial, são abordadas questões a respeito da relação direta entre empresa e *stakeholders* (como, por exemplo, as condições de trabalho dos colaboradores, a satisfação dos clientes), como também temáticas mais amplas relativas à sociedade e à comunidade em que a empresa atua (como educação, desemprego) (LAASCH *et al.*, 2020).

Múltiplos conceitos são empregados no debate de responsabilidade empresarial, entre eles responsabilidade social corporativa (RSC), performance social corporativa, cidadania corporativa (CC), filantropia corporativa e empreendedorismo social (BANSAL; SONG, 2017; LAASCH *et al.*, 2020). O conceito de responsabilidade social corporativa é um dos mais predominantes nos estudos da área, muito pelo fato do mesmo ser amplamente aplicado e discutido desde as décadas de 50 e 60, promovidos por trabalhos como de Howard R. Bowen (1953) e Clarence C. Walton (1967) (CARROLL, 1999).

Apesar da predominância nas investigações, o conceito de responsabilidade social corporativa é caracterizado por uma ampla variedade de definições, as quais, frequentemente, sofrem de uma ausência de clareza (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006), contribuindo para que a definição específica de RSC seja um ponto de incerteza e de desafio para os pesquisadores (DAHLERUD, 2008; MALIK, 2015). Entre as definições mais tradicionais, encontra-se a de Carroll (1979), a qual caracteriza RSC enquanto 04 tipos de responsabilidade que as organizações têm em relação à sociedade: responsabilidade

econômica (de gerar lucro), responsabilidade legal (de operar conforme a legislação), responsabilidade ética (de agir de forma certa e justa) e responsabilidade discricionária/filantrópica (de contribuir com objetivos sociais).

A notoriedade, proveniente desse desenvolvimento histórico mais consolidado, e a ampla abrangência do conceito de RSC faz com que alguns outros conceitos empregados no debate de responsabilidade empresarial sejam, de alguma forma, vinculados a responsabilidade social corporativa. É o caso do conceito de cidadania corporativa. Introduzido na década de 60 (HACKETT, 1969), mas marcado por uma baixa produção científica nas décadas seguintes (KRUGGEL; TIBERIUS; FABRO, 2020), o conceito de cidadania corporativa foi vinculado a RSC, num primeiro momento, como parte da esfera discricionária/filantrópica (CARROLL, 1991) e, posteriormente, foi igualado a RSC, a partir da definição de cidadania corporativa de trabalhos como Carroll (1998) e Maignan, Ferrell e Hult (1999), os quais caracterizavam CC da mesma maneira que RSC havia sido definida em Carroll (1979).

No final do século 20 e nos anos iniciais do século 21, o termo cidadania corporativa ganha notoriedade a partir de uma adoção exponencial por parte do setor corporativo (ALTMAN; VIDAVER-COHEN, 2000). A produção científica relacionada ao tema, também, expande (KRUGGEL; TIBERIUS; FABRO, 2020), sendo marcada por importantes desenvolvimentos teóricos, os quais buscam desvincular cidadania corporativa de responsabilidade social corporativa, com destaque para o trabalho de Matten e Crane (2005). A partir do objetivo de desenvolver uma definição teoricamente consistente de cidadania corporativa (de maneira a distingui-la conceitualmente de outros termos existentes na literatura), Matten e Crane (2005) buscam estimular o debate conceitual e fornecer uma base para pesquisas empíricas futuras.

De maneira inicial, Matten e Crane (2005) avaliaram as aplicações do conceito de cidadania corporativa até então existentes. A adoção de CC como componente da responsabilidade filantrópica de RSC, apontada inicialmente por Carroll (1991), é denominada “visão limitada de CC”. Essa visão é criticada pelo fato de que, para os autores, interesse estratégico em filantropia, investimento em engajamento social e foco nas comunidades locais não são elementos novos na discussão de RSC a ponto de justificar uma nova terminologia. Além disso, os trabalhos que adotam essa visão de CC não apresentam uma definição específica de cidadania corporativa nesse contexto e, também, não justificam a

utilização do termo cidadania para além de uma concepção de empresa enquanto parte de uma comunidade coletiva.

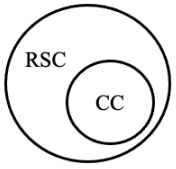
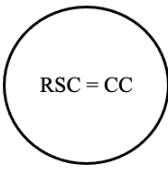
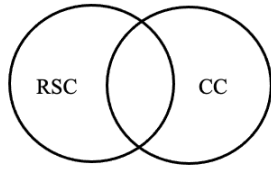
A adoção de CC enquanto sinônimo de RSC, por sua vez, é denominada “visão equivalente de CC”. As críticas envolvendo essa visão se baseiam no fato de que, para os autores, o uso do termo cidadania corporativa é uma forma de renomear e “relançar” ideias já existentes sobre as relações empresa-sociedade de maneira a, provavelmente, torná-las mais acessíveis e atraentes para os atores do cenário corporativo. Apesar de reconhecerem a importância desse alcance para além da academia, Matten e Crane (2005) indicam que essa situação pode favorecer um ceticismo relacionado tanto a CC, quanto RSC, além de poder contribuir com uma confusão conceitual contraprodutiva. Além disso, os estudos que adotam essa visão equivalente, também, não refletem a respeito do uso do termo cidadania e seu potencial de evocar novos significados, de forma a não justificar a necessidade de uma nova terminologia.

A fim de compreender cidadania corporativa para além das visões limitada e equivalente, Matten e Crane (2005) avaliam então o significado original de cidadania a partir da perspectiva da teoria política, baseando-se na escola de pensamento denominada cidadania liberal (principal modelo da democracia ocidental). Os autores, de maneira geral, buscam demonstrar que uma compreensão mais precisa de CC auxilia no entendimento do papel das empresas, incluindo o entendimento de mudanças significativas nesse papel e o desenvolvimento de questões a serem debatidas diante dessas mudanças.

2.1.1 Cidadania Corporativa

Matten e Crane (2005) introduzem a denominada “visão expandida de cidadania corporativa”, sendo essa a visão adotada pelo presente trabalho. Os autores definem CC como papel social da empresa em administrar *citizenship rights* (direitos de cidadania) dos indivíduos, enquanto provedora de direitos sociais, facilitadora de direitos civis e canalizadora de direitos políticos, num contexto de ausência e/ou insuficiência governamental. Os autores indicam que esse papel social abrange os *stakeholders* primários, como funcionários, clientes e *shareholders*, e também o público mais amplo que não apresenta relação transacional direta com a empresa (CLARKSON, 1995; MATTEN; CRANE, 2005).

Quadro 1 – Visões limitada, equivalente e expandida de cidadania corporativa

	Visão Limitada	Visão Equivalente	Visão Expandida
Ilustração			
Referência	Carroll (1991)	Carroll (1998), Maignan, Ferrell e Hult (1999)	Matten e Crane (2005)
Significado	Sinônimo de filantropia (esfera discricionária da RSC)	Sinônimo de responsabilidade social corporativa	Caracterização da atividade empresarial enquanto provedora, facilitadora e/ou canalizadora de direitos do cidadão
Exemplo	<i>"The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen."</i> (CARROLL, 1991, p.43)	<i>"Corporate citizenship has an economic face, a legal face, an ethical face, and a philanthropic."</i> (CARROLL, 1998, p. 1)	<i>"CC describes the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals."</i> (MATTEN; CRANE, 2005, p. 173)

Fonte: elaborado pela autora.

Baseados na amplamente aceita categorização de direitos da cidadania liberal desenvolvida por Marshall (1965), Matten e Crane (2005) caracterizam direitos sociais, civis e políticos. Direitos sociais são aqueles que viabilizam a liberdade de participação do indivíduo na sociedade (como, por exemplo, o direito à saúde, à educação e a outros aspectos relacionados ao bem-estar). Direitos civis são aqueles que proporcionam liberdade contra abusos e interferência de terceiros (por exemplo, direito à propriedade, à liberdade de expressão). Direitos políticos são aqueles que promovem a participação ativa do indivíduo na esfera pública (por exemplo, direito ao voto, direito à ocupação de cargos).

Diversos exemplos de cidadania corporativa são apontados por Matten e Crane (2005) conforme os tipos de direito (social, civil e político) e o contexto da ausência/insuficiência governamental. O contexto da (in)atividade do governo é importante para a compreensão do conceito uma vez que, de acordo com os autores, três cenários governamentais marcam a entrada das empresas na arena política de gestão de direitos: cenário no qual o governo deixa de administrar os direitos de cidadania dos indivíduos (abrindo espaço para as empresas desempenharem o papel de gestor dos direitos), cenário no qual o governo ainda não administrou os direitos de cidadania (caso mais relacionado à atuação nos países em desenvolvimento, sendo as empresas a opção *"default"* para a administração dos direitos) e cenário no qual a administração dos direitos de cidadania está além do alcance do governo do

Estado nacional (casos nos quais os direitos estão associados a aspectos supranacionais, como os mercados globais ou a camada de ozônio, podendo as empresas assumir um papel de criação de instituições transnacionais que administram direitos os quais o governo não consegue gerir efetivamente).

Associada à avaliação do contexto governamental, a diferenciação entre os direitos sociais, civis e políticos também auxilia na compreensão do conceito de cidadania corporativa e sua abrangência. Em relação aos direitos sociais, o papel de provedor da empresa pode se estabelecer, por exemplo, por meio de mecanismos de privatização e de ações voltadas ao bem-estar, como melhoria de escolas e bairros carentes (num contexto em que o governo deixa de administrar direitos até então sob sua gestão). Num contexto em que o governo ainda não estabeleceu diretrizes a respeito dos direitos de cidadania, como é o caso de alguns países em desenvolvimento, práticas como melhorar as condições de trabalho fabril e garantir um salário mínimo são exemplos de cidadania corporativa vinculados à promoção de direitos sociais (MATTEN; CRANE, 2005).

Em relação aos direitos civis, o papel de facilitador da empresa é mais visível em países com maiores instabilidades políticas. Um dos exemplos apontados por Matten e Crane (2005) é o caso da Shell, situada na Nigéria, que, por conta da falha governamental, foi demandada a proteger os direitos civis do povo Ogoni.

O papel da empresa enquanto canalizadora de direitos políticos, por sua vez, é indicado como mais indireto, pelo fato das corporações, ao invés de diretamente substituírem a gestão governamental, possibilitarem a condução, a facilitação ou o bloqueio de processos políticos na sociedade. Matten e Crane (2005) apontam que esse papel de canalização é majoritariamente exercido por meio de *lobby*. Como exemplo atual, é possível indicar o apoio ao manifesto “Eleições Serão Respeitadas” que, em prol da manutenção do sistema eleitoral brasileiro, contou com a assinatura de diversos executivos e conselheiros de grandes empresas do país, como Magazine Luiza, Natura, BRF e Itaú Unibanco (ELEIÇÕES SERÃO RESPEITADAS, c2021).

A definição de Matten e Crane (2005), como ilustrado nos exemplos mencionados, afasta a ideia de empresa como cidadã em si (semelhante aos indivíduos) e estabelece as corporações como atores importantes na arena da cidadania (ocupada também pelo governo – gestor “original” dos direitos – e pelos indivíduos cidadãos – destinatários dos direitos). Essa absorção corporativa das funções do governo, o qual deixa de ser o único garantidor da

cidadania, justifica, para os autores, a mudança de terminologia e a caracterização desse cenário enquanto cidadania corporativa.

A diferenciação entre cidadania corporativa e responsabilidade social corporativa avança no sentido de que CC não se refere apenas a políticas e a programas sociais corporativos que podem (ou não) ser adotados na mesma linha de RSC, mas principalmente à caracterização da empresa enquanto ator ativo na provisão de direitos de cidadania (MATTEN; CRANE, 2005). Diferentemente de RSC (que apresenta fortes bases normativas), cidadania corporativa, em sua visão expandida, adota uma perspectiva descritiva, a qual se afasta do estabelecimento de possíveis motivações para a atuação das empresas nesse papel social e mantém-se neutra na questão de “o que as empresas deveriam fazer”. A neutralidade em relação ao papel a ser desempenhado pelas corporações na arena da cidadania se deve a existência de importantes questões a serem debatidas, como por exemplo, “*if corporations have assumed such a pivotal role in society, what happens if, or when, they decide not to be involved in CC?*” (MATTEN; CRANE, 2005, p.175).

Diferentemente das visões limitada e equivalente, a visão expandida de cidadania corporativa, com base na realidade latente, indica um papel muito menos modesto das corporações na sociedade (MATTEN; CRANE, 2005). Dessa maneira, este trabalho adotará a visão expandida, a qual define cidadania corporativa como o papel social da empresa em administrar *citizenship rights* (direitos de cidadania) dos indivíduos (enquanto provedora de direitos sociais, facilitadora de direitos civis e canalizadora de direitos políticos, num contexto de ausência e/ou insuficiência do governo), seguindo a análise conforme os tipos de direito (social, civil e político).

2.2 Visão Baseada em Recursos

Gestão estratégica é um campo de estudo que, devido às suas origens enquanto área aplicada, concentra-se nos aspectos que afetam o desempenho empresarial (HOSKISSON *et al.*, 1999). Caracterizado por uma natureza eclética (HOSKISSON *et al.*, 1999), o campo da gestão estratégica é marcado por diferentes paradigmas teóricos, os quais podem ser ordenados enquanto modelos de estratégia que enfatizam a exploração do poder de mercado (englobando abordagens como forças competitivas e conflito estratégico) e modelos de estratégia que enfatizam a eficiência (englobando abordagens como visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A visão baseada em recursos (VBR), originada no final da década de 50, mas amplamente difundida nas décadas de 80 e 90 (HOSKISSON *et al.*, 1999), encontra-se entre os paradigmas teóricos que evidenciam os aspectos internos da empresa, como recursos e capacidades organizacionais. Recursos são definidos como ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, controlados por uma empresa, os quais permitem o desenvolvimento e a execução de estratégias que melhoram a eficiência e a eficácia da organização (BARNEY, 1991; BARNEY, 1995). A base de recursos de uma organização também engloba suas rotinas e processos (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; WERNERFELT, 1984).

Para compreender a relação entre recursos e vantagem competitiva, contudo, é necessário entender dois importantes pressupostos da VBR: o princípio da heterogeneidade e o princípio da imobilidade. A visão baseada em recursos assume que empresas de um mesmo setor podem controlar diferentes ativos (financeiros, físicos, humanos, organizacionais), ou seja, podem ser heterogêneas no que diz respeito aos recursos (princípio da heterogeneidade). A teoria ainda assume que os recursos podem se apresentar enquanto ativos difíceis de serem obtidos por empresas que ainda não os controlam, ou seja, os recursos não são, em sua totalidade, móveis (princípio da imobilidade) (BARNEY, 1991). Indicadores empíricos foram desenvolvidos para compreender "até que ponto os recursos de uma empresa são heterogêneos e imóveis" (BARNEY, 1991, p. 78, tradução nossa), indicadores esses que analisam se o recurso é: valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível.

A partir do momento que, com base em seus recursos, uma empresa cria valor de maneira diferente aos seus concorrentes, sendo esses incapazes de replicar tal valor em virtude da heterogeneidade e imobilidade, essa empresa desfruta de uma vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991). Nesse sentido, os recursos e as capacidades desempenham um papel central na estratégia da empresa, a qual deve ser projetada de maneira a utilizar esses aspectos da forma mais eficaz possível (GRANT, 1991).

2.2.1 Capacidades Organizacionais

Capacidade organizacional é definida como uma habilidade de mobilizar um conjunto de recursos de maneira coordenada e contínua com propósito de alcançar determinado resultado (HELFAF; PETERAF, 2003). Os recursos são a fonte das capacidades organizacionais (GRANT, 1991), logo os princípios da heterogeneidade e da imobilidade se

aplicam às capacidades organizacionais. Existem as capacidades operacionais, que garantem a continuidade do negócio (WINTER, 2003) (como, por exemplo, capacidade financeira, de *marketing*, de operações, etc.), assim como existem as capacidades dinâmicas, que têm como objetivo criar, expandir ou modificar a base de recursos e as capacidades organizacionais (tanto as operacionais, como as próprias capacidades dinâmicas). Ou seja, as capacidades dinâmicas se relacionam com a mudança de outras capacidades, porém não uma simples mudança, mas um padrão de mudança na organização (HELFAT *et al.*, 2007).

Para além de um agrupamento de recursos, as capacidades organizacionais envolvem, em especial, padrões complexos de coordenação (GRANT, 1991). Nesse sentido, as capacidades podem ser entendidas como uma rotina (ou um conjunto de rotinas) de alto nível, ou seja, padrões repetitivos de atividade mais complexos no que diz respeito a escala, significância e notoriedade (WINTER, 2000). As capacidades podem ainda ser entendidas como processos organizacionais estratégicos (STALK; EVANS; SHULMAN, 1992), de alto desempenho (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Diante da centralidade das capacidades no que diz respeito à vantagem competitiva, à estratégia e ao desempenho empresarial (GRANT, 1991), estudos são desenvolvidos com o objetivo de identificar e compreender essas habilidades organizacionais. O mesmo acontece na perspectiva da gestão responsável. Annunziata *et al.* (2018, p.1301, tradução nossa) indicam os recursos e as capacidades como os "viabilizadores do vínculo" entre a gestão dos impactos socioambientais de uma organização e o seu desempenho, sendo, dessa maneira, "crucial identificar e examinar as capacidades organizacionais", incluindo o papel delas na implementação de práticas responsáveis.

Os autores não são os únicos a adotar e fomentar a lente da VBR no âmbito da gestão responsável, ainda que, de maneira geral, fazem-se necessários mais estudos nesse sentido. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, Bezerra, Gohr e Morioka (2020) buscaram estruturar um panorama do conhecimento disponível sobre capacidades organizacionais vinculadas à responsabilidade socioambiental, com o propósito de apresentar uma visão geral dos estudos, assim como as lacunas de conhecimento e uma agenda futura de pesquisa. Com base nos 88 trabalhos resultantes das buscas, as autoras consolidaram 7 macro categorias de capacidades (relacionadas a relacionamentos colaborativos, absorção de conhecimento, inovação, alinhamento/motivação, *marketing*, flexibilidade/adaptação e gestão de operações), sendo que, por meio das análises, identificaram uma significativa predominância de trabalhos

focados na temática ambiental, assim como uma prevalência de pesquisas de naturezas quantitativa (em especial, *survey*) e teórica.

Como resultado, Bezerra, Gohr e Morioka (2020) indicaram a oportunidade de novos estudos que relacionem capacidades organizacionais com questões sociais, assim como sinalizaram a demanda por pesquisas de caráter qualitativo (como casos únicos ou múltiplos). De acordo com as autoras, em suma, "a agenda de pesquisa demonstra a necessidade de pesquisa qualitativa ou mista, com foco principal no pilar social" (BEZERRA, GOHR, MORIOKA, 2020, p. 13, tradução nossa).

Os escassos trabalhos vinculados a temáticas sociais relacionam, em geral, o conceito de capacidade organizacional com o conceito de responsabilidade social corporativa (e seus derivados), como nos estudos de Ramachandran (2010), Carney *et al.* (2022) e Wickert e Witteloostuijn (2023). Ainda que essas pesquisas fomentem a importante ponte entre a VBR e a gestão responsável, elas não tratam, especificamente, do conceito de cidadania corporativa. Nesse sentido, um mergulho na literatura de CC é apresentado a seguir, de maneira a embasar a investigação empírica.

2.3 Capacidade de Cidadania Corporativa

Cidadania corporativa se trata, como mencionado, do papel social da empresa em administrar *citizenship rights* (direitos de cidadania) dos indivíduos, enquanto provedora de direitos sociais, facilitadora de direitos civis e canalizadora de direitos políticos, num contexto de ausência e/ou insuficiência governamental (MATTEN; CRANE, 2005). Capacidade organizacional, por sua vez, estabelece-se enquanto a habilidade de mobilizar um conjunto de recursos de maneira coordenada e contínua com propósito de alcançar determinado resultado (HELFAT; PETERAF, 2003). A capacidade de cidadania corporativa, foco deste trabalho, relaciona-se à mobilização de recursos tangíveis e intangíveis da empresa de forma a atingir o objetivo de prover, facilitar ou canalizar direitos de cidadania. Diante da ausência de estudos que interpretem e analisem cidadania corporativa enquanto capacidade organizacional, este trabalho buscou, inicialmente, compreender a definição do conceito e o domínio do constructo capacidade de cidadania corporativa, adotando, como ponto de partida, a já estabelecida definição de CC de Matten e Crane (2005).

De forma a viabilizar essa compreensão, com base nas recomendações de Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2016), foi realizada uma revisão da literatura de cidadania

corporativa, a qual englobou estudos que adotavam CC enquanto a visão expandida de Matten e Crane (2005). No total, 12 artigos (02 empíricos e 10 teóricos), publicados entre os anos de 2005 e 2021, foram analisados com o objetivo de identificar potenciais atributos do conceito. A partir da consolidação e análise dos atributos levantados, foi possível identificar três diferentes operacionalizações da capacidade de cidadania corporativa, delineadas de acordo com os três diferentes tipos de direitos: sociais, civis e políticos.

2.3.1 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Sociais

A partir da categorização de direitos da cidadania liberal desenvolvida por Marshall (1965), Matten e Crane (2005) caracterizam direitos sociais como aqueles que viabilizam a liberdade de participação do indivíduo na sociedade (como o direito à saúde, à educação e a outros aspectos relacionados ao bem-estar). A Constituição da República Federativa do Brasil, no artigo 6º, indica enquanto direitos sociais "a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados" (BRASIL, 1988).

Por meio da consolidação e análise dos atributos verificados na literatura, foi possível identificar que, quando relacionada aos direitos sociais, a capacidade de cidadania corporativa pode ser caracterizada por um conjunto de 04 atributos-chave (a serem expostos no Quadro 02): (i) ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização; (ii) abordagem centrada na sociedade; (iii) ação empresarial relacionada à incapacidade ou indisposição governamental de assumir o papel de provedor de direitos sociais; e (iv) engajamento em desafios sociais mais amplos por meio da provisão de direitos sociais.

Quadro 2 – Atributos-chave da capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais

Trabalhos	Atributos Identificados	Atributos-chave Consolidados	Exemplos
Andersen e Johansen (2021), Abländer e Curbach (2017), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012), Sison (2009)	Ação política ativa		<i>The increasing engagement of corporate actors in initiatives like the Responsible Care Program [...] shows this changing self-conception of corporations and exemplifies how the corporate citizen becomes both “legislator” and “subject” of his own rules (Crane et al., 2008, p. 70). (ABLÄNDER; CURBACH, 2017, p. 626)</i>
Baumann-Pauly e Scherer (2013), Edward e Willmott (2008)	Disposição	Ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização	<i>Yet, all companies that practice CC have at least one thing in common: They in principle commit to assuming a political role in addition to their economic role by systematically contributing to public goods. (BAUMANN-PAULY; SCHERER, 2013, p. 4)</i>
Baumann-Pauly e Scherer (2013), Hahn (2009), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012)	Ato de assumir responsabilidade (no que se relaciona a proteção e aplicação dos direitos)		

Andersen e Johansen (2021), Baumann-Pauly e Scherer (2013)	Abordagem centrada na sociedade	Abordagem centrada na sociedade	<p><i>Such dialectic interplays are vital in realizing and enacting corporate citizenship to ensure that political, legal, cultural, and social conditions, rights, and opportunities are not determined by corporate power and business strategies but are constantly formed and evaluated in a dialogue with relevant stakeholders. Accordingly, active user agency is a fundamental premise for corporate citizenship and a means of re-establishing the democratic ideals that are diluting as corporations take on extended political roles and responsibilities.</i></p> <p>(ANDERSEN; JOHANSEN, 2021, p. 696)</p>
Andersen e Johansen (2021), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Hahn (2009)	Defesa e reforço dos direitos em caso de incapacidade ou indisposição do governo		<p><i>A corporate responsibility to uphold and enhance positive rights can thus be derived from the fact that most nation states do not supply the required assistance, so far. The responsibility for positive rights is thus passed on to private actors.</i> (HAHN, 2009, p.319)</p>
Hahn (2009)	Desempenho de funções tipicamente associadas aos governos	Ação empresarial relacionada à incapacidade ou indisposição governamental de assumir o papel de provedor de direitos sociais	<p><i>Companies engage in such rule-making activities not necessarily only for strategic reasons [...] but because there is a need to fill regulatory gaps in the global business environment. The proximity to the issues, as well as the corporation's power and resources have positioned corporations in a state-like role and for Matten and Crane, this special corporate role is precisely the novelty of the term "CC".</i>(BAUMANN-PAULY; SCHERER, 2013, p.7)</p>
Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012)	Preenchimento de lacunas regulatórias		

Baumann-Pauly e Scherer (2013)	Contribuição sistemática para os bens públicos		
Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012)	Provisão de direitos fundamentais e bens públicos como principal motivador		
Abländer e Curbach (2017), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Edward e Willmott (2008)	Engajamento na resolução de desafios sociais mais amplos		
Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012)	Abordagem de questões de interesse público	Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio da provisão de direitos sociais	
Andersen e Johansen (2021)	Ação empresarial como facilitadora de mudança social		
Hahn (2009)	Participação empresarial como parte indispensável de determinadas relações sociais		

CC therefore can be distinguished from CPA insofar as it excludes all activities that merely aim to improve the economic position of the corporation in a competitive market. [...] Yet under CC the provision of basic rights and public goods is the primary driver for the corporate political engagement and not a coincidental outcome.
(SCHERER; BAUMANN-PAULY; SCHNEIDER, 2012, p. 478)

These companies take part in the new emerging global governance structures where nonstate actors such as non-governmental organizations (NGOs), civil society groups, international organizations, and private companies contribute to the regulation of global business and compensate for the insufficient supply of public goods. Together they address issues of public concern, provide global public goods, or fill gaps in regulation (Büthe, 2010; Margolis & Walsh, 2003; Scherer et al., 2006; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer & Smid, 2000).
(SCHERER; BAUMANN-PAULY; SCHNEIDER, 2012, p. 475)

Fonte: elaborado pela autora.

Ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização. Os trabalhos de Andersen e Johansen (2021), Abländer e Curbach (2017), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012) e Sison (2009) indicam uma ação política ativa adotada pelas empresas. Baumann-Pauly e Scherer (2013) e Edward e Willmott (2008), por sua vez, apontam para uma postura empresarial marcada por disposição. Os desenvolvimentos de Baumann-Pauly e Scherer (2013) e Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012) sinalizam também, assim como Hahn (2009), o ato das empresas assumirem responsabilidade no que se relaciona à proteção e à aplicação de direitos do cidadão.

Nesse sentido, a natureza voluntária da capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais advém da caracterização de CC enquanto ação ativa da empresa, que se manifesta a partir da disposição em assumir e agir em prol de um senso de responsabilidade da empresa para com a sociedade. Abländer e Curbach (2017) buscaram, em seu desenvolvimento teórico, debater sobre a concepção de cidadania corporativa numa economia globalizada, sobre as responsabilidades atribuídas às empresas e sobre os princípios de governança que se relacionam à divisão de tarefas entre empresas e governos. Na análise da participação privada na arena da cidadania, os autores indicam que a mudança de concepção no que se relaciona ao papel das empresas parte das próprias empresas. Essa proatividade empresarial, também, pode ser identificada no trabalho de Baumann-Pauly e Scherer (2013). Na busca pela operacionalização e pela avaliação da prática de cidadania corporativa, os autores indicam como característica intrínseca à CC o ato das empresas se comprometerem a assumir novos papéis político-sociais.

Abordagem centrada na sociedade. Andersen e Johansen (2021) e Baumann-Pauly e Scherer (2013) apontam para a importância da interação com atores externos à empresa, indicando uma abordagem centrada na sociedade. Nesse sentido, o traço de interlocução com a sociedade presente na capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais advém da interpretação de CC enquanto uma abordagem que se descentraliza da perspectiva empresarial de maneira a se concentrar nas demandas da sociedade, foco esse que pressupõe interação e articulação com diferentes *stakeholders*.

Andersen e Johansen (2021) exploraram, em um estudo empírico, como a prática de cidadania corporativa demanda uma revisão crítica da lógica de centralidade corporativa subjacente à disciplina de *marketing*. No trabalho, as autoras descrevem a importância da interlocução entre empresa e *stakeholders* para a viabilização da cidadania corporativa.

Andersen e Johansen (2021) interpretam as empresas como atores ativos os quais manifestam posições na agenda político-social. Essas posições, contudo, não têm como origem as características intrínsecas da empresa, mas sim resultam de diálogos com diferentes públicos. Nesse sentido, as empresas são vistas (e veem a si mesmas) como cocriadoras dessa agenda.

Ação empresarial relacionada à incapacidade ou indisposição governamental de assumir o papel de provedor de direitos sociais. Hahn (2009) aponta para o fato das empresas desempenharem funções tipicamente associadas ao governo. O autor, assim como Baumann-Pauly e Scherer (2013) e Andersen e Johansen (2021), ainda indica que a atuação em prol de direitos por parte das empresas se relaciona à incapacidade ou à indisposição do ator governamental. Nesse mesmo sentido, Baumann-Pauly e Scherer (2013) e Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012) interpretam a ação empresarial como preenchimento de lacunas regulatórias.

Como indicado por Matten e Crane (2005), de forma a convergir com o exposto pelos autores mencionados, a ausência ou insuficiência governamental no que se relaciona à provisão de direitos é importante para conceituação da CC uma vez que se trata dos contextos que marcam a entrada das empresas na arena da cidadania. Nesse sentido, o preenchimento de lacunas relacionadas à incapacidade/indisposição governamental (que resulta numa ausência/insuficiência do governo) caracteriza a capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais.

A passagem de Hahn (2009), cujo desenvolvimento teórico buscou articular fundamentos éticos para o conceito de *bottom of the pyramid* (conectando-o com os conceitos de desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa), evidencia claramente uma transferência de responsabilidade dos atores públicos para os privados diante da escassez de assistência social necessária. Essa transferência é explicitada também no trabalho de Baumann-Pauly e Scherer (2013), que destacam o fato das empresas estarem desempenhando papéis similares aos do governo. Tal desempenho, de acordo com os autores, não deriva apenas de razões estratégicas, mas emerge pela necessidade de se preencher lacunas regulatórias.

Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio da provisão de direitos sociais. Baumann-Pauly e Scherer (2013) apontam para uma contribuição privada sistemática relacionada aos bens públicos. Os autores, assim como Edward e Willmott (2008) e Aßländer

& Curbach (2017), ainda sinalizam o engajamento das empresas na resolução de desafios sociais mais amplos. Essa atuação privada em temáticas sociais mais amplas também marca os trabalhos de Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012), Andersen e Johansen (2021) e Hahn (2009), que indicam, respectivamente, a abordagem, por parte das empresas, de questões de interesse público; a ação empresarial como facilitadora da mudança social; e a participação empresarial como parte indispensável de determinadas relações sociais. Scherer, Baumann-Pauly & Schneider (2012) ainda entendem a provisão de direitos fundamentais e de bens públicos como o principal motivador da atuação empresarial.

Nesse sentido, a capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais apresenta, como finalidade de seu conjunto coordenado de atividades, o propósito de prover direitos sociais aos indivíduos, envolvendo-se, dessa forma, na resolução de desafios complexos e basilares da sociedade. Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012) explicitam como a provisão de direitos corresponde ao principal motivador, à finalidade deliberada do engajamento social das empresas. Os autores, que buscaram analisar e endereçar o déficit democrático e a ausência de legitimidade que envolvem a participação privada na esfera de políticas públicas, ainda apontam para diferentes contribuições provenientes do engajamento empresarial. Essa diferença se estabelece pelo fato das empresas atuarem na provisão de direitos sociais tanto de forma limitada a sua esfera de influência (a partir do estabelecimento de autorregulação e normas próprias, como códigos de conduta) quanto de forma expandida, atingindo públicos não diretamente envolvidos com a empresa (a partir de iniciativas e programas mais amplos).

Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Sociais. Diante da consolidação e análise desses atributos principais, quando relacionada a direitos sociais, é proposto que:

P1: A capacidade de cidadania corporativa pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a suprir a ausência/insuficiência governamental, com o propósito de se engajar em desafios sociais por meio da provisão de direitos sociais aos indivíduos.

As **atividades realizadas de maneira voluntária**, as quais integram a capacidade de CC para direitos sociais, relacionam-se com o atributo-chave de ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização. A **interlocução com a sociedade** se relaciona com o atributo-chave de abordagem centrada na sociedade e o **suprir a ausência/insuficiência do**

governo, por sua vez, refere-se ao atributo-chave de ação empresarial relacionada à incapacidade ou indisposição governamental de assumir o papel de provedor de direitos sociais. Por fim, o **propósito de se engajar em desafios sociais por meio da provisão de direitos sociais aos indivíduos** se vincula ao atributo-chave de engajamento em desafios sociais mais amplos por meio da provisão de direitos sociais. A partir dos atributos-chave identificados na literatura, portanto, propõe-se a definição de capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais.

A iniciativa de promoção à educação desenvolvida pela Natura, empresa multinacional brasileira, ilustra como esses diferentes atributos integram a capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais. A partir do levantamento de informações sobre sua força de vendas (abordagem centrada na sociedade), a empresa passou a articular de maneira voluntária (ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização) uma iniciativa que busca prover o acesso à educação básica (engajamento em desafios sociais mais amplos por meio da provisão de direitos sociais), buscando sanar as lacunas educacionais que caracterizam parcela desse público (ação empresarial relacionada à incapacidade ou indisposição governamental de assumir o papel de provedor de direitos sociais) (INSTITUTO NATURA, 2021; NATURA, 2021).

2.3.2 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Cívicos

Direitos cívicos são caracterizados, por Matten e Crane (2005), como aqueles que proporcionam liberdade contra abusos e interferência de terceiros (como o direito à propriedade, à liberdade de expressão). A Constituição da República Federativa do Brasil, por sua vez, indica, no artigo 5º, enquanto direitos cívicos o "direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade" (BRASIL, 1988).

Por meio da consolidação e análise dos atributos verificados na literatura, foi possível identificar que, quando relacionada aos direitos cívicos, a capacidade de cidadania corporativa pode ser caracterizada por um conjunto de 04 atributos-chave (a serem expostos no Quadro 3): (i) ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização; (ii) abordagem centrada na sociedade; (iii) ativismo explícito; e (iv) engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos cívicos ou então engajamento na facilitação e no reforço de direitos cívicos em caso de incapacidade ou indisposição governamental.

Quadro 3 – Atributos-chave da capacidade de cidadania corporativa para direitos civis

Trabalhos	Atributos Identificados	Atributos-chave Consolidados	Exemplos
Baumann-Pauly e Scherer (2013), Edward e Willmott (2008)	Disposição	Ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização	<p><i>(...) it directly addresses their concern to advance “the willingness and capacity of the corporation to participate in the public process of exchanging arguments, its engagement in solving broader societal challenges (...). (EDWARD; WILLMOTT, 2008, p. 773)</i></p> <p><i>What is essentially different compared to earlier cases is the mode of corporate nonmarket activity: whereas it was long limited to influencing political decision making (Hillman et al., 2004; Shaffer, 1995), lately private corporations assume tasks that were originally executed solely by governments (Barley, 2007; Matten & Crane, 2005). (SCHERER; BAUMANN-PAULY; SCHNEIDER, 2012, p. 478)</i></p>
Andersen e Johansen (2021), Aßländer e Curbach (2017), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012), Sison (2009)	Ação política ativa	Abordagem centrada na sociedade	<p><i>Such dialectic interplays are vital in realizing and enacting corporate citizenship to ensure that political, legal, cultural, and social conditions, rights, and opportunities are not determined by corporate power and business strategies but are constantly formed and evaluated in a dialogue with relevant stakeholders. Accordingly, active user agency is a fundamental premise for corporate citizenship and a means of re-establishing the democratic ideals that are diluting as corporations take on extended political roles and responsibilities. (ANDERSEN; JOHANSEN, 2021, p. 696)</i></p>

Andersen e Johansen (2021), Sison (2009)	Posicionamento claro no que se relaciona a movimentos políticos	Ativismo explícito	<p><i>The company must speak with an activist's voice and disrupt dominant hegemonic discourses while at the same time avoiding providing yet another (corporately defined) hegemonic discourse. In other words, as an active political actor, the company must view itself as an active co-creator of the political, social, and cultural agenda. The keyword here is co-creator (cf. Scherer et al., 2016). (ANDERSEN; JOHANSEN, 2021, p. 697)</i></p> <p><i>Active involvement in community affairs and uninhibited political activism characterizes the civic republican or communitarian corporate citizen. (SISON, 2009, p. 243)</i></p>
Andersen e Johansen (2021), Edward e Willmott (2008), Néron (2016)	Participação em debates/deliberações públicas		
Abländer e Curbach (2017)	Engajamento em discursos políticos	Engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis	<p><i>(...) it directly addresses their concern to advance "the willingness and capacity of the corporation to participate in the public process of exchanging arguments, its engagement in solving broader societal challenges (...)". (EDWARD; WILLMOTT, 2008, p.773)</i></p>
Abländer e Curbach (2017), Baumann-Pauly e Scherer (2013)	Engajamento em atividades de formulação e implementação de normas		

Baumann-Pauly e Scherer (2013), Hahn (2009)	Defesa e reforço dos direitos em caso de incapacidade ou indisposição do governo		
Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012)	Preenchimento de lacunas regulatórias		<p><i>Civil rights, in terms of rights that protect the freedom of the individual towards third-parties (e.g. the right to own property and to conclude valid contracts, personal liberty, the right to justice, and freedom of speech, thought and faith), are guaranteed in most of the industrialised countries. However, governmental failure becomes apparent in a lot of developing countries and thus in large parts of the BOP. Under such circumstances private companies may take an enabling role by initiating positive changes towards the protection of human rights through their presence. (HAHN, 2009, p. 317)</i></p>
Baumann-Pauly e Scherer (2013), Busch (2011)	Engajamento na resolução de desafios sociais mais amplos	Engajamento na facilitação e no reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental	
Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012)	Abordagem de questões de interesse público		
Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012)	Provisão de direitos fundamentais como principal motivador		

Fonte: elaborado pela autora.

Ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização. Andersen e Johansen (2021), Abländer e Curbach (2017), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012) e Sison (2009) indicam uma ação política ativa adotada pelas empresas. Edward e Willmott (2008) e Baumann-Pauly e Scherer (2013), por sua vez, apontam para uma postura empresarial marcada por disposição. Assim como a capacidade relacionada aos direitos sociais, a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis, também, é marcada por uma natureza voluntária proveniente da caracterização de CC enquanto ação ativa da empresa, que se manifesta a partir da disposição em assumir e agir em prol de um senso de responsabilidade da empresa para com a sociedade.

Edward e Willmott (2008) analisaram o conceito de cidadania corporativa de maneira a argumentar em prol do uso e do contínuo desenvolvimento do termo. Em um dos posicionamentos favoráveis à CC, os autores indicam que a cidadania corporativa engloba a disposição empresarial em participar do debate público e da resolução de desafios sociais. Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012), por sua vez, ressaltam que, para além de influenciar o processo de formulação de políticas, as empresas passaram a deliberadamente assumir tarefas originalmente governamentais.

Abordagem centrada na sociedade. Andersen e Johansen (2021) e Baumann-Pauly e Scherer (2013) apontam para a importância da interação com atores externos à empresa, indicando uma abordagem concentrada na sociedade. Nesse sentido, a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis, assim como a para direitos sociais, é composta pela interlocução com a sociedade (CC enquanto uma abordagem que se concentra nas demandas da sociedade, foco que pressupõe interação e articulação com diferentes *stakeholders*).

Andersen e Johansen (2021), reconhecendo a importância da interlocução entre empresa e *stakeholders* para a viabilização da cidadania corporativa, indicam que o papel político das empresas não é estático, mas sim evolutivo, o qual se desenvolve e se redefine constantemente a partir das transformações sociais. Nesse sentido, CC envolve estar aberto a dialogar com *stakeholders* para além das fronteiras empresariais de forma incorporar essas vozes na elaboração do posicionamento político-social a ser adotado pela empresa.

Ativismo explícito. Andersen e Johansen (2021) e Sison (2009) identificam um posicionamento claro das empresas no que se relaciona a movimentos políticos. Por conta da natureza dos direitos civis que, diferentemente dos direitos sociais, suscita, de forma mais

frequente, a possibilidade de se posicionar de maneiras distintas e divergentes (como, por exemplo, posicionar-se ou a favor ou contra determinado movimento político-social que busca igualdade entre indivíduos), a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis é caracterizada pela adoção explícita de um posicionamento por parte da empresa.

Sison (2009), que explorou, em seu trabalho, a evolução histórica de diferentes conceitos incluindo cidadania corporativa, utiliza, assim como Andersen e Johansen (2021), o termo ativismo, de forma a evidenciar o ato de assumir declaradamente uma posição a qual defende e apoia.

Engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis. Abländer e Curbach (2017) apontam para o engajamento das empresas em discursos políticos. Os autores, assim como Baumann-Pauly e Scherer (2013), ainda apontam para o engajamento empresarial em atividades de formulação e implementação de normas. Andersen e Johansen (2021), Edward e Willmott (2008) e Néron (2016), por sua vez, sinalizam a participação privada em debates/deliberações públicas.

Nesse sentido, a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis apresenta, como uma das finalidades de seu conjunto coordenado de atividades, o propósito de engajar-se no debate público relacionado a direitos civis, atuando em iniciativas de deliberação com outros atores sociais, no estabelecimento de discursos políticos e/ou nos processos de regulamentação. Como mencionado, a passagem de Edward e Willmott (2008) explicita o interesse das empresas em participar da troca pública de ideias.

Engajamento na facilitação e no reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental. Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012) indicam a abordagem, por parte das empresas, de questões de interesse público e a provisão de direitos fundamentais como principal motivador da atuação empresarial. Os autores ainda, assim como Baumann-Pauly e Scherer (2013), relacionam a atuação privada com o preenchimento de lacunas regulatórias. Baumann-Pauly e Scherer (2013) também indicam o engajamento das empresas na resolução de desafios sociais mais amplos (em convergência com Busch (2011)) e a postura de defesa e reforço dos direitos em caso de incapacidade ou indisposição governamental (em convergência com Hahn (2009)).

Para além do engajamento no debate público, portanto, a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis pode apresentar uma outra finalidade para seu conjunto

coordenado de atividades, tratando-se do propósito de facilitar e reforçar o acesso dos indivíduos aos direitos civis em contextos marcados por incapacidade/indisposição governamental.

Países em desenvolvimento, de acordo com Hahn (2009), são mais propensos a apresentar insuficiências governamentais no que se relaciona à garantia dos direitos civis aos indivíduos. Nesses contextos, as empresas assumem o papel de, a partir da sua esfera de influência, facilitar e reforçar o acesso a esses direitos.

Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Civis. Diante da consolidação e análise desses atributos principais, quando relacionada a direitos civis, é proposto que:

P2: A capacidade de cidadania corporativa pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis ou ainda com o propósito de se engajar na facilitação e reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental.

As **atividades realizadas de maneira voluntária**, as quais também integram a capacidade de CC para direitos civis, relacionam-se com o atributo-chave de ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização. A **interlocução com a sociedade** se relaciona com o atributo-chave de abordagem centrada na sociedade e o **explicitar um posicionamento político-social**, por sua vez, refere-se ao atributo-chave de ativismo explícito. Por fim, a capacidade de CC para direitos civis pode apresentar dois diferentes propósitos (**propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis** ou **propósito de se engajar na facilitação e reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental**), os quais se vinculam, respectivamente, ao atributo-chave de engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis e ao atributo-chave de engajamento na facilitação e no reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental. A partir dos atributos-chave identificados na literatura, portanto, propõe-se a definição de capacidade de cidadania corporativa para direitos civis.

O caso empiricamente explorado por Andersen e Johansen (2021) ilustra a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis, cujo propósito se relaciona ao engajamento em

discursos políticos. As autoras estudaram o caso da marca de higiene denominada Bodyform, focando, mais especificamente, na atual iniciativa de *branding* (caracterizada como *#bloodnormal*), que, a partir da defesa de uma representação mais real do sangue feminino em campanhas publicitárias (comumente representado na cor azul), estimula o fim do estigma e do tabu no que se relaciona à menstruação e ao sangramento (representado, pela marca, em vermelho).

A partir da articulação da marca, realizada de forma voluntária e ativa (ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização), é possível identificar um explícito posicionamento político-social em consonância com o movimento feminista (ativismo político), o qual advoca, sobretudo, em prol da igualdade de direitos e de condições das mulheres na sociedade (engajamento em discursos políticos relacionados a direitos civis). De acordo com a avaliação das autoras, que conduziram uma análise de discurso com foco nas mídias sociais, a reivindicação de empoderamento da marca é constantemente alvo de debate e contestação, estimulando, dessa forma, a contínua coconstrução do posicionamento político-social (abordagem centrada na sociedade).

O caso mencionado durante o desenvolvimento de Hahn (2009), por sua vez, ilustra a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis, cujo propósito se relaciona com a facilitação e reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental. De acordo com o autor, algumas empresas multinacionais, durante o desafiador período do *apartheid* na África do Sul (abordagem centrada na sociedade), articularam-se de forma a estipular padrões/normas próprias (ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização) contra a discriminação racial (ativismo explícito) com o propósito de reforçar direitos civis sob sua esfera de influência diante de uma indisposição governamental (engajamento na facilitação e no reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental).

2.3.3 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Políticos

Direitos políticos, de acordo com Matten e Crane (2005), são aqueles que promovem a participação ativa do indivíduo na esfera pública (como o direito ao voto, o direito à ocupação de cargos). A Constituição da República Federativa do Brasil indica, no artigo 14, enquanto direitos políticos o sufrágio universal e o voto direto e secreto (BRASIL, 1988).

Por meio da consolidação e análise dos atributos verificados na literatura, foi possível identificar que, quando relacionada aos direitos políticos, a capacidade de cidadania corporativa pode ser caracterizada por um conjunto de 04 atributos-chave (a serem expostos no Quadro 4): (i) ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização; (ii) abordagem centrada na sociedade; (iii) ativismo explícito; e (iv) engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos.

Quadro 4 – Atributos-chave da capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos

Trabalhos	Atributos Identificados	Atributos-chave Consolidados	Exemplos
<p>Baumann-Pauly e Scherer (2013), Edward e Willmott (2008)</p> <p>Abländer e Curbach (2017), Andersen e Johansen (2021), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012), Sison (2009)</p>	<p>Disposição</p> <p>Ação política ativa</p>	<p>Ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização</p>	<p><i>Such a company would not hesitate to step in, harnessing resources and expertise, when it considers government or the state to be remiss in its duties. In particular, it could [...] serve as a channel for the exercise of political rights (e.g., host a forum for political debate on certain issues). (SISON, 2009, p. 242)</i></p>
<p>Andersen e Johansen (2021), Baumann-Pauly e Scherer (2013)</p>	<p>Abordagem centrada na sociedade</p>	<p>Abordagem centrada na sociedade</p>	<p><i>Such dialectic interplays are vital in realizing and enacting corporate citizenship to ensure that political, legal, cultural, and social conditions, rights, and opportunities are not determined by corporate power and business strategies but are constantly formed and evaluated in a dialogue with relevant stakeholders. Accordingly, active user agency is a fundamental premise for corporate citizenship and a means of re-establishing the democratic ideals that are diluting as corporations take on extended political roles and responsibilities. (ANDERSEN; JOHANSEN, 2021, p. 696)</i></p>

Andersen e Johansen (2021), Sison (2009)	Posicionamento claro no que se relaciona a movimentos políticos	Ativismo explícito	<p><i>The company must speak with an activist's voice and disrupt dominant hegemonic discourses while at the same time avoiding providing yet another (corporately defined) hegemonic discourse. In other words, as an active political actor, the company must view itself as an active co-creator of the political, social, and cultural agenda. The keyword here is co-creator (cf. Scherer et al., 2016). (ANDERSEN; JOHANSEN, 2021, p. 697)</i></p> <p><i>Active involvement in community affairs and uninhibited political activism characterizes the civic republican or communitarian corporate citizen. (SISON, 2009, p. 243)</i></p>
Andersen e Johansen (2021), Néron (2016)	Participação em debates/deliberações públicas	Engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos	<p><i>In a similar way corporations can adopt a significant role in the area of political rights (which comprise for example the right to vote or the right to hold an office), especially in cases of governmental inability or unwillingness to uphold these rights. While corporations do not own such political rights for themselves due to the already mentioned metaphorical character of corporate 'citizenship' (see again Moon et al., 2005, p. 431) they can nevertheless influence political processes to promote these rights for the real citizens (HAHN, 2009, p. 318)</i></p>
Abländer e Curbach (2017)	Engajamento em discursos políticos		
Hahn (2009)	Influência em processos políticos destinados a assegurar direitos políticos		

Fonte: elaborado pela autora.

Ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização. Baumann-Pauly e Scherer (2013) e Edward e Willmott (2008) apontam para uma postura empresarial marcada por disposição. Abländer e Curbach (2017), Andersen e Johansen (2021), Baumann-Pauly e Scherer (2013), Scherer, Baumann-Pauly e Schneider (2012) e Sison (2009) indicam, por sua vez, uma ação política ativa adotada pelas empresas.

A natureza voluntária da capacidade de cidadania corporativa se faz presente também na capacidade para direitos políticos, sendo, dessa forma, um atributo constante no que se relaciona aos três tipos de direitos. A passagem de Sison (2009) estabelece, assim como outras passagens já mencionadas, a ação ativa da empresa, o ato de se prontificar a assumir novas responsabilidades. É interessante observar que, para além da proatividade, o autor também indica que essa ação envolve o aproveitamento de recursos da empresa em prol de, entre outras finalidades, atuar enquanto canalizadora de direitos políticos.

Abordagem centrada na sociedade. Andersen e Johansen (2021) e Baumann-Pauly e Scherer (2013) apontam para a importância da interação com atores externos à empresa, indicando uma abordagem concentrada na sociedade. Nesse sentido, a interlocução com a sociedade, como mencionado, estabelece-se a partir do reconhecimento da cidadania corporativa enquanto uma abordagem mais direcionada ao contexto político-social, ou seja, envolve a atuação das empresas cuja motivação é mais pautada nos fatores político-sociais externos do que nas características intrínsecas às empresas. Esse atributo, assim como a ação ativa, é constante, estando presente tanto na capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos, quanto para os sociais e civis, como já apontado.

Ativismo explícito. Andersen e Johansen (2021) e Sison (2009) identificam um posicionamento claro das empresas no que se relaciona a movimentos políticos. A natureza dos direitos políticos, assim como a dos direitos civis, é mais propensa a estimular confronto de ideias e posições (quando comparamos com a natureza dos direitos sociais). Nesse sentido, a capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos também envolve um claro posicionamento da empresa na esfera do debate público.

Engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos. Andersen e Johansen (2021) e Néron (2016) indicam a participação das empresas em debates/deliberações públicas. Abländer e Curbach

(2017), por sua vez, apontam para o engajamento privado em discursos políticos, enquanto Hahn (2009) sinaliza a influência das empresas em processos destinados a assegurar direitos políticos.

Nesse sentido, a capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos apresenta, como finalidade de seu conjunto coordenado de atividades, o propósito de engajar-se em iniciativas de deliberação com outros atores sociais, no estabelecimento de discursos políticos e/ou em atividades de viabilização relacionados a direitos políticos. A passagem de Hahn (2009) aponta para o poder do setor privado de influenciar processos políticos, o qual possibilita que as empresas assumam papéis ativos na arena da cidadania no que se relaciona ao impulsionamento de direitos políticos aos indivíduos.

Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Políticos. Diante da consolidação e análise desses atributos principais, quando relacionada a direitos políticos, é proposto que:

P3: A capacidade de cidadania corporativa pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos.

As **atividades realizadas de maneira voluntária**, as quais também integram a capacidade de CC para direitos políticos, relacionam-se com o atributo-chave de ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização. A **interlocução com a sociedade** se relaciona com o atributo-chave de abordagem centrada na sociedade e o **explicitar um posicionamento político-social**, por sua vez, refere-se ao atributo-chave de ativismo explícito. Por fim, o **propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos** se vincula ao atributo-chave de engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos. A partir dos atributos-chave identificados na literatura, portanto, propõe-se a definição de capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos.

De forma a ilustrar a capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos, é possível abordar as recentes articulações promovidas por diferentes empresas dos EUA, as quais, a partir da análise do contexto político nacional (abordagem centrada na sociedade),

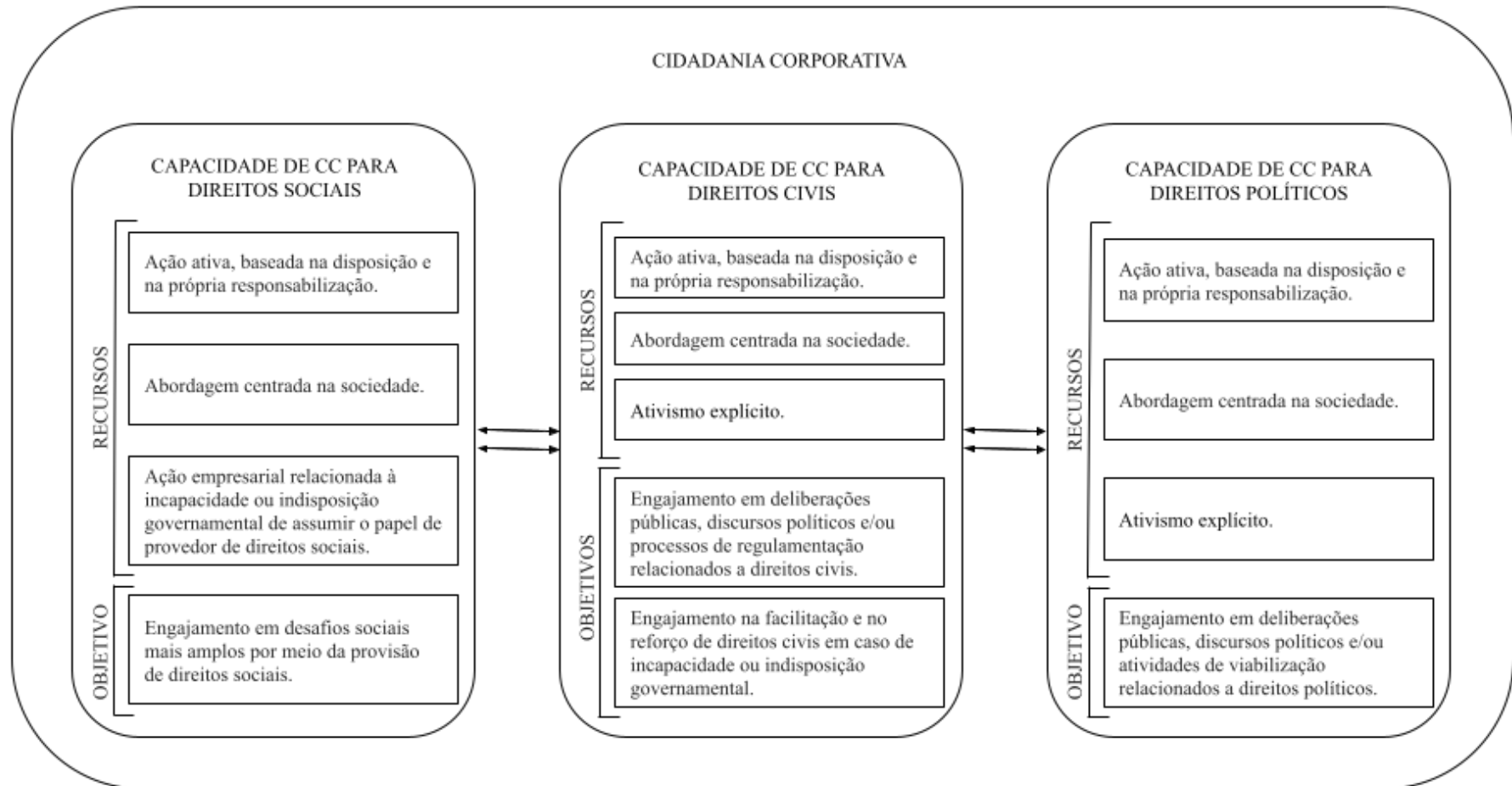
engajaram-se de maneira voluntária (ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização) em atividades de viabilização relacionadas a direitos políticos (disponibilização de tempo livre remunerado para os colaboradores votarem, no caso do Twitter e da Apple; estímulo à participação de colaboradores enquanto voluntários nas assembleias de voto local, no caso da Starbucks e da Gap). O incentivo dessas empresas marca um posicionamento declarado no que se relaciona ao exercício da democracia (ativismo explícito) (GRANDES..., 2020).

2.3.4 Operacionalizações da Capacidade de Cidadania Corporativa

Diante da ausência de estudos que interpretem e analisem cidadania corporativa enquanto capacidade organizacional, este trabalho buscou, inicialmente, compreender a definição e o domínio do conceito capacidade de cidadania corporativa a partir de uma revisão da literatura. A busca por essa definição e esse domínio não contesta conceitos de CC previamente estabelecidos. Pelo contrário, é a partir da adoção do conceito de cidadania corporativa definido por Matten e Crane (2005) que se fundamenta a revisão da literatura realizada e, conseqüentemente, as definições propostas.

A partir da consolidação e análise dos atributos levantados, foi possível identificar que a capacidade de cidadania corporativa conduz a três diferentes operacionalizações (representadas na Figura 1): capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais (CDS), capacidade de cidadania corporativa para direitos civis (CDC) e capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos (CDP).

Figura 1 - Capacidade de cidadania corporativa



Fonte: elaborada pela autora.

Como apresentado, a capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais (CDS) pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a suprir a ausência/insuficiência governamental, com o propósito de se engajar em desafios sociais por meio da provisão de direitos sociais aos indivíduos. A capacidade de cidadania corporativa para direitos civis (CDC), por sua vez, pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis ou ainda com o propósito de se engajar na facilitação e reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental.

Por fim, a capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos (CDP) pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos.

É importante ressaltar que, como indicado pelos trabalhos explorados, para que a atuação da empresa se configure enquanto cidadania corporativa não é necessária a manifestação concomitante das três operacionalizações. Ou seja, o papel social da empresa em administrar *citizenship rights* (direitos de cidadania) dos indivíduos pode se manifestar tanto a partir da presença da capacidade de cidadania corporativa para um tipo de direito (para direitos sociais, civis ou políticos) quanto a partir da presença da capacidade voltada a dois ou, até mesmo, voltada aos três tipos de direitos.

A partir da revisão desenvolvida, também pôde-se observar que a literatura de CC a qual adota a visão expandida de Matten e Crane (2005) é reduzida em termos de quantidade de investigações (quando comparada à literatura de CC que adota a visão equivalente - sinônimo de RSC) e apresenta-se bastante restrita a estudos teóricos. Apesar dessas características, contudo, tendo em vista a articulação teórica exposta, foi possível estruturar definições e domínios iniciais referentes à capacidade de cidadania corporativa.

Essa estrutura conceitual, elaborada por meio de um processo dedutivo, será a base inicial para a investigação empírica a ser desenvolvida, cujo objetivo central é compreender como se configura a capacidade de cidadania corporativa.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem Metodológica

A visão expandida de cidadania corporativa é, como concluído a partir da revisão de literatura desenvolvida, menos explorada do que a visão equivalente de CC (a qual adota o conceito enquanto sinônimo de RSC) e significativamente restrita a desenvolvimentos teóricos. Além disso, não se fazem presentes investigações que analisem cidadania corporativa enquanto capacidade organizacional. Nesse sentido, esta pesquisa apresenta um caráter exploratório, visto que objetiva estudar um tema pouco examinado e, ainda, a partir de uma nova perspectiva teórica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A presente investigação também apresenta um enfoque qualitativo, uma vez que a pesquisa qualitativa pode ser entendida como aquela cujo foco é compreender, aprofundar os conhecimentos relacionados a fenômenos os quais são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural, levando em conta os aspectos contextuais (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Enquanto características da abordagem qualitativa, Creswell (2013) lista aspectos como: *design* emergente (as etapas da pesquisa não são rigorosamente prescritas, podendo sofrer adaptações a depender do rumo da investigação), pesquisador como instrumento-chave (responsável por diretamente coletar as informações e interpretá-las), natureza interpretativa (os dados coletados, de diversas naturezas, são interpretados sob a responsabilidade do pesquisador), múltiplas fontes de dados (as informações são frequentemente coletadas a partir de mais de uma fonte, como entrevista, documentos e observações), análise indutiva de dados (o pesquisador organiza os dados coletados de forma a estabelecer padrões, categorias e temas, estruturando-os em unidades de informação cada vez mais abstratas) e retrato holístico (o pesquisador busca desenvolver um quadro complexo do fenômeno em questão, o qual integre os múltiplos fatores identificados).

Esses atributos permeiam a condução de uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo o processo (indutivo, iterativo e recorrente) composto por etapas de formulação do problema (estabelecimento de objetivos e perguntas de pesquisa iniciais, assim como indicação das justificativas), análise da literatura (de forma a possibilitar ações como a detecção de conceitos-chave, a identificação de diferentes maneiras de abordar a questão investigada, a reflexão relacionada aos métodos de coleta e análise de dados, a expansão de

bagagem teórica a ser articulada no entendimento e na interpretação dos dados), escolha das unidades de análise, estabelecimento do desenho metodológico (como, por exemplo, etnografia, pesquisa-ação, estudo de caso), coleta e análise de dados (processos simultâneos que incluem codificações de primeiro e segundo nível, de forma a viabilizar a interpretação dos dados e resultar no desenvolvimento de teorias, hipóteses e explicações) (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.2 Método

Sob a abordagem qualitativa, dada a literatura limitada no que se relaciona à visão expandida de CC e a natureza da pergunta de pesquisa (a qual indaga a respeito dos elementos organizacionais), optou-se pela condução de um estudo de casos múltiplos enquanto o desenho metodológico desta investigação. Partindo de uma lógica dedutiva no que se relaciona ao conceito de capacidade de cidadania corporativa, buscou-se explorar casos de empresas que apresentam essa capacidade por meio de uma perspectiva indutiva, de forma a desenvolver avanços teóricos a partir da interpretação dos fenômenos empíricos. Esse modelo de construção de teoria a partir de estudo de caso é particularmente apropriado para investigações como esta, em que há uma literatura prévia limitada e pouca evidência empírica sobre o foco de estudo (EISENHARDT, 1989).

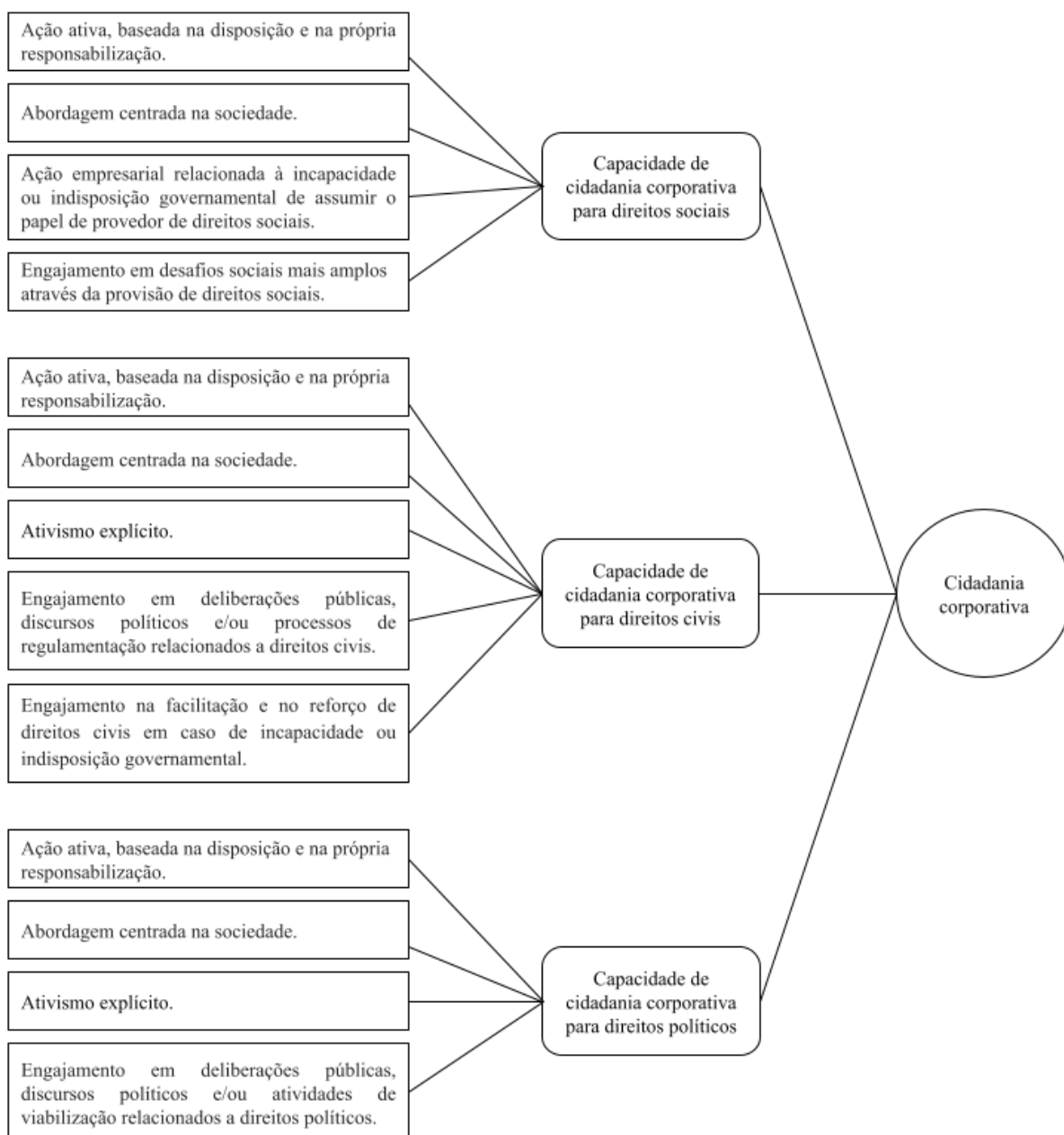
Essa estratégia de pesquisa baseada na construção de teoria a partir de estudo de caso é relevante e oportuna, de acordo Eisenhardt (1989), devido ao potencial que apresenta de gerar novas teorias (como conceitos, *frameworks*, proposições) de natureza testável (presença de constructos mensuráveis e hipóteses passíveis de testagem) e empiricamente válidas. A exploração de casos múltiplos, como realizado na presente investigação, potencializa esses aspectos positivos pelo fato da teoria emergente ser (em comparação com aquela proveniente de estudo de caso único) mais robusta, generalizável e testável. Isso se dá porque a condução de um estudo de casos múltiplos viabiliza a análise de uma quantidade maior de evidências empíricas, assim como viabiliza a comparação entre os diferentes casos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Diante dessa estratégia metodológica, a seleção dos casos a serem explorados é extremamente importante. Uma vez que o objetivo principal deste estudo é elaborar desenvolvimentos teóricos a respeito da capacidade de cidadania corporativa a partir de um processo indutivo, a amostra explorada é de natureza teórica, ou seja, é selecionada de acordo

com o potencial dos casos em oferecer *insights* teóricos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). A seleção de casos promovida pela adequação deles no que se relaciona ao preenchimento de categorias teóricas, indicada por Eisenhardt (1989), foi a adotada pela presente investigação. Nesse sentido, foram selecionados um caso relacionado à capacidade de CC para direitos sociais, um caso relacionado à capacidade de CC para direitos civis e um caso relacionado à capacidade de CC para direitos políticos. Dessa forma, foi possível explorar o potencial do estudo de casos múltiplos promovido pela comparação entre os casos variados e pela riqueza de diferentes evidências empíricas.

A articulação teórica relacionada ao domínio das diferentes operacionalizações da capacidade de cidadania corporativa exposta na seção 2.3 foi, portanto, particularmente importante nessa etapa da pesquisa, uma vez que guiou a identificação de casos a serem estudados (uma árvore de codificação foi desenvolvida, exposta na Figura 2). É importante indicar que as definições da capacidade de CC (desenvolvidas de maneira dedutiva) eram iniciais, sendo o propósito aperfeiçoá-las conforme o avanço da compreensão dos fenômenos a partir da exploração empírica dos casos.

Figura 2 - Árvore de codificação



Fonte: elaborado pela autora.

Nesse sentido, dois critérios nortearam a seleção dos casos a serem estudados: (1) o engajamento voluntário vinculado à promoção de direito social (1.1), facilitação/reforço de direito civil (1.2) ou canalização de direito político (1.3) e (2) a perenidade da mobilização empresarial. Enquanto estratégia de busca, o ranking Merco Responsabilidade ESG 2021 foi consultado (MERCO, 2022a). Desenvolvido pela Merco (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa), trata-se de uma lista de empresas pontuadas conforme suas atuações na esfera

social, ambiental e de governança. Dentre os critérios avaliados na edição 2021, apresenta-se "a reputação da perspectiva cidadã" (MERCO, 2022b).

Visto o potencial das empresas listadas apresentarem mobilizações que atendessem aos critérios estipulados, foram conduzidas buscas a respeito da atuação social das instituições ranqueadas. A partir da análise de sites e documentos institucionais, três empresas foram selecionadas por atenderem aos critérios previamente definidos:

Empresa A - Empresa do setor de cosméticos selecionada pelo engajamento voluntário vinculado à promoção de direito social (educação) promovido desde 2016.

Empresa B - Empresa do setor de alimentos selecionada pelo engajamento voluntário vinculado à facilitação de direitos civis (liberdade e igualdade) promovido desde 2017.

Empresa C - *Holding* de investimentos (com atuação em setores como mineração, cimento, energia, entre outros) selecionada pelo engajamento voluntário vinculado à canalização de direito político (voto) promovido desde 2018.

As organizações selecionadas, além de atenderem aos critérios preestabelecidos, diferenciam-se no que diz respeito ao setor de atuação e à estrutura organizacional (nas Empresas A e C, a mobilização social é gerida pela(o) fundação(instituto) empresarial; na Empresa B, por sua vez, a gestão do engajamento está inserida na estrutura regular da organização). Essas diferenças entre os casos selecionados (e a conseqüente diversidade de dados a partir da exploração dos diferentes contextos) reforçam os mencionados benefícios relacionados à condução de um estudo de casos múltiplos.

3.3 Coleta de Dados

Uma vez selecionada a amostra teórica, iniciou-se a etapa de coleta de dados. Pesquisas com foco em construção de teoria tipicamente combinam diferentes métodos de coleta de dados, como entrevistas, observações, exploração de arquivos. Isso porque, de acordo com Eisenhardt (1989), a triangulação de dados, promovida pelo uso de diferentes métodos de coleta, viabiliza uma fundamentação mais substancial para os constructos e

hipóteses emergentes. Nesse sentido, a presente investigação adotou tanto a condução de entrevistas em profundidade, quanto a análise documental.

Entrevistas são definidas por Kvale (2012) como conversas as quais apresentam uma estrutura e um propósito, ambos determinados pelo entrevistador (um dos participantes dessa conversa). Tratam-se, de acordo com o autor, de interações baseadas num processo cuidadoso de questionamento e escuta, cujo objetivo é obter conhecimento. Duarte (2005) caracteriza entrevistas em profundidade enquanto técnicas metodológicas qualitativas que exploram determinado assunto a partir de informações, percepções e experiências relatadas pelo indivíduo entrevistado. Apresentando o potencial de aprofundar o conhecimento sobre determinado assunto, viabilizar a descrição de processos e fluxos, viabilizar a compreensão de eventos passados, possibilitar a identificação de problemas, caracterizar a complexidade de um tema, entre outros, as entrevistas em profundidade podem ser classificadas como abertas/não-estruturadas (as quais adotam uma questão ampla enquanto ponto de partida e não determinam perguntas de forma prévia) ou semiabertas/semiestruturadas (as quais apresentam uma relação de perguntas previamente elaborada, mas são flexíveis e adaptáveis no que se relaciona à condução da conversa) (DUARTE, 2005).

Nesse sentido, diante da alta eficiência das entrevistas enquanto método de coleta de dados empíricos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), este estudo conduziu, ao todo, 10 entrevistas (contemplando pessoas com conhecimento e bagagem no que se relaciona à capacidade de CC identificada, incluindo o(a) gestor(a) que supervisiona a(s) iniciativa(s) e os profissionais que atuam em sua viabilização), adotando o formato semiestruturado, ou seja, estabelecendo um roteiro prévio de perguntas, mas, ainda assim, aderindo à liberdade e à flexibilidade no que se relaciona ao ritmo, à estrutura e ao conteúdo da entrevista (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponibilizado aos entrevistados, assim como um exemplo de Roteiro de Entrevista estão disponíveis nos Apêndices A e B, respectivamente.

Conforme indicado, de maneira a complementar o método de entrevista, adotou-se também a análise documental, que consiste no exame de documentos/materiais de natureza diversa, os quais ainda não receberam tratamento analítico, de forma a buscar interpretações novas e/ou complementares (GODOY, 1995). Enquanto uma técnica exploratória, a análise documental complementa as informações obtidas por outras técnicas de coleta, uma vez que os documentos constituem uma fonte poderosa de dados (LUDKE; ANDRÉ, 1986). A

natureza dos documentos analisados, assim como informações mais específicas sobre as entrevistas conduzidas estão expostas no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Coleta de dados

	Caso 1 (Empresa A)	Caso 2 (Empresa B)	Caso 3 (Empresa C)
Dados Primários	Entrevista 1 - Analista Entrevista 2 - Analista Entrevista 3 - Analista Entrevista 4 - Coordenador	Entrevista 1 - Analista Entrevista 2 - Coordenadora Entrevista 3 - Gerente	Entrevista 1 - Analista Entrevista 2 - Coordenadora Entrevista 3 - Gerente
Dados Secundários	Relatórios anuais da empresa (de 2016 a 2021) Relatórios anuais do instituto (de 2016 a 2021) Site do instituto Entrevista televisionada CEO	Relatórios anuais de diversidade (2018, 2020 e 2021) Instagram da marca (de 2017 a 2023) Comunicados de imprensa Sites da empresa Site da marca	Relatórios anuais da empresa (de 2017 a 2021) Relatórios anuais do instituto (2019, 2021 e 2022) Site do instituto Site do programa Sites das iniciativas Estudos do instituto

Fonte: elaborada pela autora.

É importante ressaltar que a etapa de coleta de dados ocorreu de forma concomitante à etapa de análise de dados. Isso porque a sobreposição de atividades possibilita que o pesquisador se beneficie das reflexões promovidas pela análise dos dados de forma a ajustar, a aperfeiçoar o processo de coleta ainda em andamento. Essa liberdade de adaptação do processo é uma das características principais da estratégia de construção de teoria a partir de estudo de caso, uma vez que viabiliza uma exploração e um entendimento mais profundo de cada caso analisado (EISENHARDT, 1989).

3.4 Análise de Dados

Este estudo adotou a análise qualitativa de dados, fundamentado, em especial, nas diretrizes de Miles, Huberman e Saldaña (2014). O processo foi, de maneira geral, segmentado entre as análises *within-case* e *cross-case*. A primeira, correspondente à análise individual dos casos, tem como objetivo promover, a partir de uma significativa familiaridade com suas características, o reconhecimento de padrões singulares que emergem de cada um dos casos (EISENHARDT, 1989). A análise comparativa (*cross-case*), por sua vez, confronta os casos entre si de maneira a identificar similaridades e diferenças de padrões. O propósito subjacente à análise *cross-case* é promover diferentes formas de se interpretar e avaliar os dados, de forma a estimular o desenvolvimento de teorias que sejam mais precisas, confiáveis e inovadoras (EISENHARDT, 1989).

O processo de análise *within-case* foi o mesmo para os três casos estudados (ainda que conduzidos de maneira independente conforme a premissa desse tipo de análise). A primeira etapa contemplou o que Miles, Huberman e Saldaña (2014) denominam de processamento e preparação de dados. Nesse sentido, todos os materiais referentes ao caso foram reunidos e salvos, devidamente identificados, em uma pasta única (na plataforma de armazenamento do Google). É válido indicar que as entrevistas foram, em sua totalidade, gravadas por meio da ferramenta Microsoft Teams e transcritas na íntegra.

Após essa primeira etapa de preparação, todos os dados (primários e secundários) foram submetidos ao primeiro ciclo de codificação. Isto é, códigos (que podem ser descritos como "rótulos que atribuem significado simbólico às informações") foram vinculados a diferentes e inúmeros trechos dos dados (trechos esses que variavam no que diz respeito ao tamanho, visto o foco na informação) (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014, p. 71, tradução nossa). Uma extensa tabela de registro reunia os trechos, o código associado a cada um e o material de origem. Tanto a codificação, quanto o tabelamento foram feitos na plataforma Google Drive (Google Docs e Google Sheets).

Uma vez finalizado o primeiro ciclo de codificação, iniciou-se o exercício de identificar padrões entre os códigos, com o propósito de agrupá-los em uma quantidade menor de temas/categorias. Denominada por Miles, Huberman e Saldaña (2014) como segundo ciclo de codificação, essa etapa auxilia o pesquisador a elaborar melhor um panorama cognitivo, um esquema mais integrado de entendimento do caso, dentre outras importantes funções apontadas pelos autores. É válido pontuar que tanto durante o primeiro ciclo de codificação,

quanto (e em especial) no segundo, a prática de *analytic memoing* foi adotada, ou seja, diversos memorandos (correspondentes a anotações breves que registravam reflexões emergentes) resultaram das contínuas análise e articulação dos dados (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Posteriormente, os códigos (consolidados, provenientes do segundo ciclo) foram sistematizados em um nível mais alto de abstração, compondo os denominados atributos constituintes e formando, dessa maneira, a estrutura da capacidade de CC resultante do caso analisado. As estruturas, vinculadas aos três casos estudados, estão representadas pelas Figuras 2, 3 e 4 na seção de Análise de Resultados.

Uma vez plenamente analisados, os casos foram então submetidos à mencionada análise *cross-case*. Inicialmente, foram confrontados em pares de maneira a identificar as similaridades e diferenças e, depois, comparados em um panorama integrado pelos três casos estudados. A partir dessas avaliações, foi possível consolidar o conhecimento proveniente dos múltiplos casos estudados, com foco em acurácia, parcimônia e generalização.

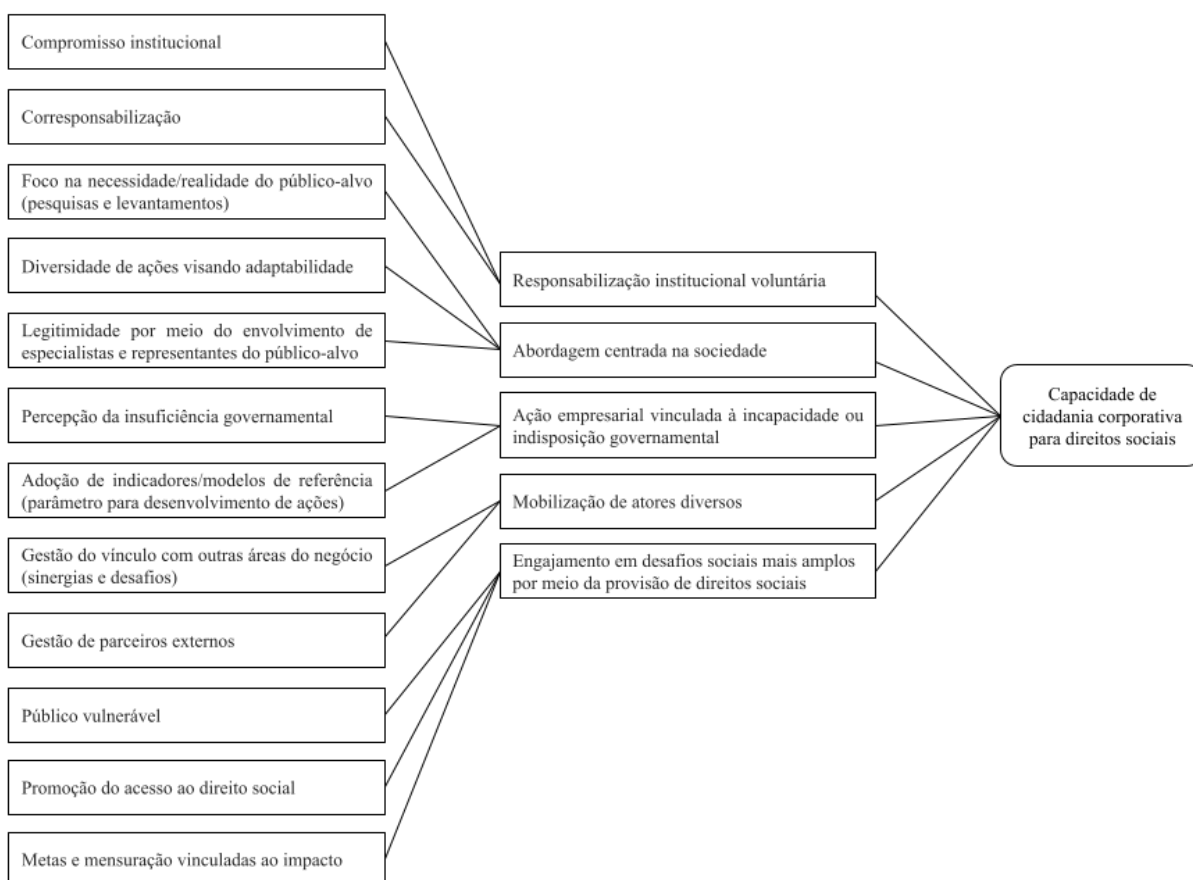
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Sociais

A partir da análise da literatura prévia, foi proposto que, quando relacionada a direitos sociais, a capacidade de cidadania corporativa pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a suprir a ausência/insuficiência governamental, com o propósito de se engajar em desafios sociais por meio da provisão de direitos sociais aos indivíduos. Essa articulação teórica dedutiva guiou a seleção do caso estudado: a Empresa A, do setor de cosméticos, foi selecionada visto as oportunidades de educação que oferece para sua força de venda direta (em especial, oportunidades de conclusão do ensino fundamental e médio, de acesso ao ensino superior e de reforço de conhecimentos de português e matemática). A atuação, nesse sentido, ocorre desde 2016 e é gerida pelo instituto empresarial ligado à Empresa A.

Por meio do mergulho no caso em questão, foi possível definir o conceito de capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais a partir da identificação dos seus atributos constituintes e os respectivos indicadores (operacionalização). A Figura 3 abaixo representa essa estrutura conceitual resultante da análise do caso.

Figura 3 - Capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais



Fonte: elaborada pela autora.

Atributo 1 - Responsabilização institucional voluntária. O primeiro aspecto constituinte identificado se relaciona ao comprometimento empresarial, visto que a organização, de forma voluntária e explícita, compromete-se e atua como um dos atores responsáveis pela provisão do direito social. Esse atributo, denominado responsabilização institucional voluntária, manifestou-se, empiricamente, por meio de dois indicadores: compromisso institucional e corresponsabilização.

O **compromisso institucional** se trata da manifestação pública e explícita do comprometimento da organização para com a provisão do direito social ao público-alvo. No caso estudado, a promoção de oportunidades educacionais com foco na força de vendas se apresentou como um compromisso institucional assumido tanto na fala do Entrevistado 4, quanto nos documentos empresariais disponíveis publicamente:

[...] o instituto já tinha uma atuação com a educação das [revendedoras], [...] mas essa frente é elevada a um dos compromissos do instituto [...] que é o de educação e mobilização da rede de [revendedoras] [...] (ENTREVISTADO 4)

As [revendedoras] têm um papel imprescindível [...]. Temos um compromisso com essa rede e suas famílias, por isso oferecemos oportunidades de educação com o objetivo central de desenvolver integralmente esse grupo, apoiando a ampliação de sua visão de mundo, promovendo seu engajamento cidadão e lhes possibilitando mais autonomia. (RELATÓRIO INSTITUTO 2019)

Partindo de uma perspectiva integral, também seguimos comprometidos em melhorar o acesso da rede a oportunidades de educação [...]. Em 2021, avançamos em várias frentes para estreitar o vínculo com as [revendedoras] [...]. (RELATÓRIO EMPRESA 2021)

Como se observa nos dados, o engajamento visando a educação da força de vendas é um compromisso firmado pela Empresa A, inserido na gestão e comunicado publicamente, de maneira clara, tanto pelos canais específicos do instituto empresarial, quanto pelos canais da empresa.

A **corresponsabilização**, por sua vez, trata-se do papel social assumido pela empresa, a qual se identifica como responsável pelo bem-estar social (e, em especial, pela provisão do direito social aos indivíduos) ao lado de outros atores da sociedade (principalmente, do Estado). O presidente da Empresa A, em uma entrevista televisionada de 2021, sinaliza a atribuição empresarial quando questionado, por um dos entrevistadores, sobre o limiar entre o papel da empresa e o papel do Estado no “cuidado do cidadão”:

A empresa tem que fazer tudo que puder fazer [...]. As empresas receberam, da sociedade, uma autorização para operar, né. Tem o estatuto social. Receberam, da sociedade, a autorização para operar, tem que retribuir. [...] (PRESIDENTE DA EMPRESA)

O posicionamento do alto líder deixa claro que há uma responsabilidade da empresa para com o bem-estar do cidadão, sendo papel da organização maximizar, na medida do possível, seu impacto social positivo. A atribuição do setor privado, contudo, ainda que ilimitada no que diz respeito ao impacto positivo, não substitui a atribuição, os deveres de outros atores da sociedade na promoção do bem-estar do cidadão, como pode ser observado nas falas do Entrevistado 4 e da Entrevistada 1:

[...] eu acho que esse reconhecimento de que a educação é um dever/ uma obrigação do Estado e que a gente só se corresponsabiliza eu acho bem interessante, porque eu acho bem diferente de uma narrativa dos anos 90 em que você transferia essas responsabilidades. (ENTREVISTADO 4)

Então, [...] a gente também tem uma questão política, né, porque só aumentar o recurso não é suficiente, porque senão a gente inverte os papéis, né, a gente traz para

as redes privadas essa solução que deveria vir de uma política pública, entendeu? Então, acho que esse é o maior problema, assim: como é que a gente coloca um curativo nessa ferida das [revendedoras], que é uma ferida causada por uma questão social que não é olhada por política pública como deveria. (ENTREVISTADA 1)

Nesse sentido, é interessante observar as demais frentes de atuação uma vez que o instituto também trabalha na articulação com outros atores da sociedade em prol de soluções estruturantes e sistêmicas:

Então hoje, formalmente, o instituto [...] ele tem 4 compromissos: compromisso pela alfabetização na idade certa (que olha para essa política pública), o compromisso de ensino médio integral (que faz o mesmo), um compromisso que a gente chama de articulação de agendas prioritárias (que é basicamente o diálogo [...] com outras organizações do terceiro setor para disseminar essa forma de atuação que [...] olha para uma para agenda da educação de forma mais sistêmica). (ENTREVISTADO 4)

A responsabilidade empresarial vinculada à promoção de direitos sociais (nesse caso, educação), portanto, é assumida de forma ativa e voluntária pela empresa, mas também claramente compartilhada com o Estado (principal responsável por garantir esse direito aos cidadãos).

É válido pontuar que, inicialmente, o atributo em questão (responsabilização institucional voluntária) havia sido elaborado, de maneira dedutiva, enquanto “ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização”. A exploração empírica do caso, contudo, possibilitou alavancar sua compreensão e, conseqüentemente, aperfeiçoar sua definição em prol de uma melhor assertividade conceitual.

Atributo 2 - Abordagem centrada na sociedade. O segundo aspecto constituinte identificado se relaciona ao foco de atuação, visto que a empresa direciona sua mobilização com base nas demandas sociais e no contexto do público-alvo (em oposição a um engajamento guiado por motivações exclusivamente intrínsecas à empresa). Esse atributo, denominado abordagem centrada na sociedade, manifestou-se, empiricamente, por meio de três indicadores: foco na necessidade/realidade do público-alvo (pesquisas e levantamentos), diversidade de ações visando adaptabilidade e legitimidade por meio do envolvimento de especialistas e representantes do público-alvo.

O **foco na necessidade/realidade do público-alvo (pesquisas e levantamentos)** se trata do zelo em identificar e acompanhar o contexto de vida e, em especial, as carências do público-alvo, por meio de apurações periódicas. Um dos trechos da conversa conduzida com a

Entrevistada 1 evidencia a importância da condução de pesquisas com as revendedoras na gestão das iniciativas educacionais:

[...] a gente também trabalha muito nessa questão das inseguranças e também do ambiente que ela vive, que ela se encontra. A gente tem que entender bastante, a gente faz bastante pesquisa para entender quem são as [revendedoras], o perfil delas para contextualizar, né, quem é essa [revendedora] para entregar um conteúdo que, de fato, atinja essa [revendedora]. (ENTREVISTADA 1)

A relevância desses levantamentos também se manifesta nos posicionamentos públicos da empresa, como em um documento institucional de 2020, o qual ressalta o propósito das iniciativas de responder às necessidades das revendedoras: "[...] estabelecemos três ambições ligadas à nossa rede: [...] e despertar o interesse pelo aprendizado contínuo e por meio de oportunidades de educação que atendam suas necessidades."

Esse foco na realidade do público-alvo está altamente alinhado à **diversidade de ações**, estruturadas pela Empresa A, **visando adaptabilidade** (segundo indicador do atributo em questão). Isso porque a pluralidade de iniciativas e formatos tem como objetivo aumentar a adequação das ações ao contexto da revendedora. Nesse sentido, a Entrevistada 2 ressalta como as soluções educacionais oferecidas se adaptam, ao longo do tempo, conforme o contexto do público-alvo captado por meio dos levantamentos:

Então, a partir dos resultados que a gente tem, é, dos indicadores de educação formal das [revendedoras], eu atuo [...] buscando as parcerias e, também, às vezes até desenvolvendo algo um pouquinho mais customizado com os parceiros. Para a gente pensar, né: o que a gente consegue de bolsa 100% [...], o que a gente consegue de bolsa parcial, o que a gente consegue desenvolver um curso online [...], [...]. Vamos pensando em mecanismos. Então, assim, não temos fórmula certa. Cada semestre, a gente vai entendendo [...]. (ENTREVISTADA 2)

O trecho também sinaliza, de um ponto de vista de gestão, a mencionada existência de diferentes soluções educacionais. A pluralidade de oportunidades ofertadas se manifesta, inclusive, em documentos institucionais que retratam o esforço da Empresa A em dar visibilidade às diferentes opções para o próprio público-alvo (diante do eventual risco de não estar ciente de todas as oportunidades). O relatório de 2021 do instituto empresarial documenta a estruturação de uma ferramenta digital a partir do objetivo de promover a visibilidade para as revendedoras em relação à diversidade de ações disponibilizadas:

Ao responderem a um questionário rápido e interativo, as [revendedoras] receberam indicações para conhecerem as oportunidades gratuitas de educação que oferecemos,

como cursos de educação digital e educação financeira, preparatórios para as provas do ENEM [Exame Nacional do Ensino Médio] e ENCCEJA [Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos], inglês e bolsas de estudos para o Ensino Superior. (RELATÓRIO INSTITUTO 2021)

Por fim, o terceiro indicador empírico é a **legitimidade por meio do envolvimento de especialistas e representantes do público-alvo**. Visto o propósito de se conectar com a realidade das revendedoras, trata-se do convite à participação tanto de especialistas em temáticas relevantes, quanto das próprias revendedoras, de forma a legitimar as ações desenvolvidas pela Empresa A de um ponto de vista de conteúdo (chancelado por especialistas) e de aplicabilidade/utilidade (chancelado por revendedoras usuárias da solução ofertada). A Entrevistada 2 sinaliza a constância do envolvimento desses atores, marcado, inclusive, pela diversidade (dado a pluralidade do público-alvo e das temáticas):

A gente sempre traz uma [revendedora] como apresentadora [...] e trazemos outras [revendedoras] para trazer bastante diversidade. [...] Então a gente traz [revendedoras] do norte e nordeste do país, a gente consegue trazer [revendedoras] mulheres, [revendedores] homens. A gente tem até uma [revendedora] trans, também, então a gente consegue falar com um público bem diverso [...] a gente sempre traz alguns especialistas [...] para chancelar, né, para mostrar que não é uma ideia da [Empresa A] [...] a gente traz, né, psicólogos, advogados, historiadores... [...]. (ENTREVISTADA 2)

A mencionada participação das revendedoras, no empenho por legitimidade, também se faz presente nos canais oficiais da Empresa A. O trecho seguinte, presente no site do instituto empresarial, trata-se de um depoimento de uma revendedora que participou de iniciativas de educação promovidas pela empresa: "Quando a gente investe em educação, a gente está investindo em um futuro real. Não tem nada melhor do que investir no conhecimento, investir em você."

A presença desse depoimento no site institucional (num lugar de destaque, com identificação e foto da pessoa) marca o esforço da empresa em destacar a relevância e aplicabilidade das iniciativas de educação para a realidade das revendedoras, por meio do testemunho de uma mulher realmente impactada pela mobilização empresarial (reforçando, ainda mais, os aspectos de identificação e conexão do público-alvo).

Atributo 3 - Ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental. O terceiro aspecto constituinte identificado se relaciona ao estímulo da mobilização empresarial, visto que a empresa se engaja com a provisão do direito social

diante da percepção de que o ator da sociedade originalmente responsável por provê-lo, o Estado, não cumpre esse papel de maneira completa, prejudicando, dessa forma, os cidadãos cujo o acesso ao direito é cerceado. Esse atributo se manifestou empiricamente por meio de dois indicadores: percepção da insuficiência governamental e adoção de indicadores/modelos de referência (parâmetro para desenvolvimento de ações).

A **percepção da insuficiência governamental** se trata da consciência, por parte dos membros da organização, de que indivíduos (e, em especial, o público-alvo da mobilização) não tem acesso a um direito que lhes cabe por falha do governo no cumprimento de uma responsabilidade (no caso brasileiro, constitucionalmente) atribuída. A fala do Entrevistado 4 sinaliza a lacuna governamental (apontada enquanto indisposição) evidenciando o contexto negativo, carente e adverso vinculado à educação pública brasileira:

[...] o cenário de educação de adultos no Brasil, hoje, olhando para educação pública é desastroso, né. [...] as poucas estruturas que existiam de educação de adultos foram, começaram a ser desmontadas [...] que é a SECADI [Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão] que era a secretaria que cuidava do EJA [Educação de Jovens e Adultos] no Brasil. Então a gente tem de fato, hoje, escolas públicas que têm EJA segurando as pontas de maneira muito guerreira, mas com pouquíssimo investimento, pouco estrutura. Inclusive, com mecânicas bem ruins, né, de funcionamento. (ENTREVISTADO 4)

Essa percepção negativa da realidade educacional brasileira também se fez presente na fala da Entrevistada 3, que ressaltou, em comparação aos demais níveis, a defasagem e a complexidade da educação de adultos:

[...] Porque se educação de base já está meio abandonada, mas ainda assim, têm programas, têm iniciativas (principalmente dos governos dos estados) [...]. A gente já sabe mais o que é necessário para uma criança ter uma educação de qualidade, para um adolescente se preparar para o mercado de trabalho, mas pouquíssimo se faz para o adulto que já está no mercado de trabalho, em algum subemprego porque não conseguiu completar os estudos. Então a gente tem poucas referências de EJA [Educação de Jovens e Adultos], das poucas referências que a gente tem [...] elas estão nas grandes capitais e as nossas [revendedoras] estão no Brasil inteiro, né. [...] a [Empresa A] chega mais longe que o EJA no Brasil. (ENTREVISTADA 3)

No trecho acima, também é possível identificar traços de incapacidade/insuficiência governamental, visto que, de acordo com a entrevistada, a atuação da Empresa A é mais abrangente (de um ponto de vista geográfico) do que a própria política pública de educação direcionada a jovens e adultos.

A **adoção de indicadores/modelos de referência (parâmetro para desenvolvimento de ações)**, por sua vez, trata-se da utilização de índices e modelos amplamente estabelecidos

na gestão e mensuração de indicadores socioeconômicos. Tais parâmetros são, devido sua natureza, vinculados à atuação governamental. Nesse sentido, a adoção deles no planejamento da mobilização empresarial sinaliza uma atuação privada guiada pelo reforço a atribuições governamentais não plenamente alcançadas.

O presidente da Empresa A, em uma entrevista televisionada de 2021, comenta sobre a aplicação de um índice-referência, incluindo sua relevância no direcionamento da mobilização organizacional:

O Índice de Desenvolvimento Humano da mesma maneira que é medido para os países, nós medimos para a nossa rede de [revendedoras]. E foi lá que a gente aprendeu várias dimensões adicionais importantes para o aumento do bem-estar, da dignidade do seu trabalho. Além de renda (trabalho e renda), aparecem lá claramente: educação [...] a gente vem evoluindo nosso próprio modelo de negócio para garantir esse tipo de benefício para nossa rede de [revendedoras]. (PRESIDENTE DA EMPRESA)

Para além do Índice de Desenvolvimento Humano, a Empresa A adota, ainda, um parâmetro mais vinculado ao direito social foco da atuação (educação), como documentado nos relatórios institucionais de 2018 e 2019, respectivamente:

O analfabetismo funcional é um desafio a ser enfrentado no Brasil, onde três em cada dez brasileiros (29%), segundo o Inaf [Indicador de Alfabetismo Funcional] 2018, têm dificuldade em entender e se expressar por meio de letras e números mesmo em situações cotidianas [...]. E essa é uma realidade que não vem evoluindo na última década, com indicadores estagnados. (RELATÓRIO INSTITUTO 2018)

Em 2019 realizamos a pesquisa Inaf (Indicador de Alfabetismo Funcional) em uma amostra representativa da base Brasil [...]. Os resultados da pesquisa diagnóstica trouxeram insumos para uma revisão estratégica do compromisso, intensificando esforços no desenvolvimento de ofertas focadas na melhoria de proficiência de cada público. (RELATÓRIO INSTITUTO 2019)

É interessante observar que, no relatório de 2018, a Empresa A comenta o resultado do Inaf conduzido a nível nacional, evidenciando a ausência de melhoria histórica do indicador (e das esferas avaliadas). No ano seguinte, por sua vez, o relatório documenta que a Empresa A replicou o mesmo indicador em uma esfera reduzida, focando no público-alvo (revendedoras), de forma a embasar a atuação empresarial.

É válido pontuar que, de maneira a tornar a definição mais assertiva, o atributo anteriormente elaborado enquanto "ação empresarial relacionada à incapacidade ou indisposição governamental de assumir o papel de provedor de direitos sociais" foi sintetizado por "ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental".

Atributo 4 - Mobilização de atores diversos. O quarto aspecto constituinte identificado se relaciona ao modo de atuação empresarial, visto que a empresa, para viabilizar a provisão de direitos sociais aos indivíduos, articula objetivos e atividades com outros agentes (tanto internos, quanto externos à organização). Esse atributo se manifestou empiricamente por meio de dois indicadores: gestão do vínculo com outras áreas do negócio (sinergia e desafios) e gestão de parceiros externos.

A **gestão do vínculo com outras áreas do negócio (sinergia e desafios)** se trata do empenho em prol do alinhamento interno entre a mobilização social da empresa e as demais frentes de negócio. Nesse sentido, o alinhamento fortalece tanto a relação da empresa com o público-alvo da mobilização social (visto que impulsiona o vínculo, a marca e, eventualmente, os resultados financeiros), quanto a mobilização social em si (uma vez que se torna mais atrativa, para o público-alvo, a medida que a conexão com o negócio se torna mais clara). O primeiro aspecto (fortalecimento da relação empresa e público-alvo) é claramente relatado no documento institucional:

Um estudo interno mostrou o crescimento da produtividade das [revendedoras] que estão estudando ou têm um filho matriculado em algum curso oferecido por nosso programa de educação, o que evidencia como os investimentos nessa frente fortalecem a relação [da Empresa A] com esse público. (RELATÓRIO EMPRESA 2018)

Os benefícios gerados para a empresa a partir da mobilização social também se fez presente na fala do Entrevistado 4:

[...] é importante que eu conecte com [a Empresa A], porque a educação de adultos tem que ter uma conexão com o mundo do trabalho. E é importante que eu consiga comprovar [...] que os nossos cursos diminuem inadimplência para o negócio, melhora em receita. Mas esse não é o nosso objetivo final. A gente, às vezes... as coisas confundem-se. É uma tática nossa e é um meio para que isso aconteça. [...] (ENTREVISTADO 4)

Como evidenciado no trecho, é importante compreender que benefícios ao negócio são gerados a partir da mobilização social da empresa, mas que eles não são, em suma, o motivo pelo qual a atuação ocorre. A proximidade entre as iniciativas e as frentes de negócio, no caso, se dá muito mais por uma questão de viabilização das iniciativas, em especial frente ao público-alvo, que se sente mais compelido a se engajar nas soluções educacionais oferecidas. Esse maior engajamento do público-alvo diante do alinhamento entre as ações e o negócio

também foi mencionado na conversa com a Entrevistada 1:

Acho que do instituto, a nossa equipe é a que mais tem interação com [a Empresa A], porque... como a gente trabalha diretamente com as [revendedoras], as soluções que a gente cria precisam estar conectadas com o negócio para que elas vejam o valor e queiram fazer, né. (ENTREVISTADA 1)

A articulação, contudo, não é demandada apenas no contexto interno à organização, mas também muito importante considerando os atores externos, os quais assumem um papel fundamental na provisão de direitos sociais por parte da empresa. A **gestão de parceiros externos** se trata do estabelecimento e coordenação de parcerias estabelecidas com outras organizações, as quais viabilizam, de maneira prática, o acesso dos indivíduos ao direito social em questão (educação). O estabelecimento de vínculos como aspecto-chave da atuação social da Empresa A pode ser identificado tanto em documentos institucionais, como em uma das conversas conduzidas:

Por isso, desde 2016, oferecemos diferentes possibilidades de educação para as [revendedoras] [...]. Por meio de parcerias, são oferecidas bolsas de estudos e descontos em cursos técnicos e universitários, cursos de idiomas, cursos preparatórios tanto para a prova do Enem (Exame Nacional do Ensino Médio) como para a prova do Encceja (Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos). (RELATÓRIO INSTITUTO 2020)

Educação e mobilização das [revendedoras]: o Instituto oferece, por meio de parcerias, oportunidades de educação às [revendedoras] [...], incluindo bolsas de estudos, descontos e, desde 2021, oportunidade de financiamento para cursos técnicos, graduação e idiomas [...]. (RELATÓRIO EMPRESA 2021)

Mas, hoje, educação formal a gente atua com parcerias... [...] Então acho que o nosso grande desafio, além de encontrar quem são as pessoas [...] é encontrar as instituições que a gente acredita, né, que pode mudar e transformar o letramento, né, e dar para ela uma educação de qualidade, não só um diploma. (ENTREVISTADA 3)

Visto que a provisão do direito social em questão está além das atividades convencionais do negócio, o estabelecimento e o gerenciamento de parcerias externas possibilita que a Empresa A mantenha a mobilização social com a qual se engajou. A gestão, contudo, não deixa de ser complexa, visto o alinhamento das parcerias em relação ao propósito instituído pela empresa (como aponta a Entrevistada 3).

É interessante destacar que, inicialmente, o atributo em questão (mobilização de atores diversos) não havia sido contemplado na elaboração dedutiva, sendo, de forma integral, resultado da exploração empírica do caso.

Atributo 5 - Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio da provisão de direitos sociais. O quinto e último aspecto constituinte identificado se relaciona ao propósito da atuação empresarial, uma vez que o objetivo da empresa é impactar positivamente uma questão social complexa a partir da provisão de direitos sociais a indivíduos os quais não contam com a garantia de acesso. Esse atributo se manifestou empiricamente por meio de três indicadores: público vulnerável, promoção do acesso ao direito social e metas e mensuração vinculadas ao impacto.

O **público vulnerável** se trata das pessoas em situação de vulnerabilidade social (visto a ausência/insuficiência de acesso a direitos fundamentais) que constituem o público-alvo da atuação organizacional. A definição desse público na mobilização social da Empresa A é clara e difundida, estando presente nas conversas conduzidas com os entrevistados:

A gente tem também uma segmentação específica do nosso público, que são mulheres que tiveram, que grande parte delas tiveram sua trajetória escolar interrompida por 1000 questões, todas vinculadas ao gênero, né, então por trabalho, por acúmulo de cuidado das crianças, de familiares, do trabalho doméstico [...]. Então, muitas delas tiveram uma jornada escolar interrompida e retomar isso com 40, 50 anos é sempre muito complexo. (ENTREVISTADO 4)

E a gente olha para um... trabalha com um público que é, né, mais vulnerável tanto de renda, quanto de escolaridade. [...] São pessoas que estão há muito tempo sem estudar ou que, né... a grande maioria das [revendedoras] são mulheres [...], acho que mais de 60% são mulheres negras e renda até dois salários mínimos, né. E quando a gente pergunta porque elas pararam de estudar, a maioria porque precisou cuidar da família [...]. (ENTREVISTADA 1)

Nos dois trechos acima, faz-se presente também a complexidade do contexto social no qual o público-alvo está inserido. É possível vincular essa complexidade às pesquisas e levantamentos e, também, à diversidade de ações explicitadas no atributo 2 (abordagem centrada na sociedade). Visto o grau de complexidade contextual, a atuação da empresa demanda um foco assíduo na realidade do público-alvo.

Com foco no engajamento em desafios sociais (os quais afligem o público-alvo), a Empresa A atua na **promoção do acesso ao direito social** (segundo indicador do atributo em questão). Isso porque a empresa oportuniza que os indivíduos, os quais foram privados do direito, possam usufruir do benefício que lhes cabem. No caso estudado, a Empresa A oportuniza que a força de vendas conclua os estudos (e sua formação) interrompidos por diversas e complexas razões sociais, promovendo o acesso ao direito à educação (que, em

determinado momento, foi cerceado). Em diversas plataformas, como nos documentos institucionais abaixo, a empresa descreve sua atuação voltada à educação formal, assim como à formação das revendedoras como um todo:

No Brasil, visando contribuir com a conclusão e continuidade dos estudos formais das [revendedoras], criamos um curso próprio de preparação para o ENCCEJA (Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos), que está disponível para toda a nossa rede. Também com o foco nos estudos formais, na Argentina e na Colômbia, oferecemos um programa para apoiar as [revendedoras] a concluírem o Ensino Médio. (RELATÓRIO INSTITUTO 2021)

Por meio de parcerias, são oferecidas bolsas de estudos e descontos em cursos técnicos e universitários, cursos de idiomas, cursos preparatórios tanto para a prova do Enem [...] como para a prova do Encceja [...]. Em 2020, duas grandes realizações foram alcançadas. Uma delas foi a disponibilização de um fundo para crédito educacional, composto por recursos provenientes das vendas da linha [...]. A partir do acesso simplificado a esse fundo, as [revendedoras] podem ter sua educação financiada, por meio de empréstimos realizados com juros zero, para cursos técnicos, profissionalizantes, Educação Superior e Educação Básica. (RELATÓRIO INSTITUTO 2020)

Por fim, as **metas e mensuração vinculadas ao impacto** se tratam da definição, do estabelecimento institucional do propósito da mobilização, propósito esse que corresponde a um impacto positivo real (periodicamente mensurado) na questão social complexa endereçada pela atuação empresarial. As metas (de impacto positivo real) e a mensuração dos indicadores relacionados a elas foram abordadas nas conversas conduzidas com a Empresa A:

[...] (se as intervenções que a gente faz mudam em algo, de fato, na vida delas). Então, a gente faz uma medição [...] para saber quem passou por alguma intervenção: "essa pessoa teve uma melhoria na renda, ela teve alguma... ela conseguiu ou se estimulou a concluir o ensino fundamental, médio? Ela entrou no ensino superior? Ou alguém da família dela teve essa transformação?". Então a gente faz esse olhar e o objetivo, né, a meta do compromisso é esse: se o que a gente faz, a gente tem mudança nesses indicadores. (ENTREVISTADA 1)

Para a nossa frente de educação das [revendedoras], a gente [...] tem várias dimensões em que a gente trabalha na educação delas e para cada uma dessas dimensões [...] a gente tem indicadores específicos e uma projeção até 2027. [...] Então, a projeção que a gente faz para cada ano é a meta que a gente se propõe naquele ano, então as projeções são bem radicais assim, são mudanças bastante grandiosas, dada a realidade que a gente vive e é sempre complexo, né. Então a gente projetou uma transformação grande para cada uma das dimensões. (ENTREVISTADO 4)

Assim como nas falas dos entrevistados, os documentos institucionais reforçam o propósito da mobilização empresarial. A expressão "impacto positivo" é especialmente adotada, fazendo-se presente, por exemplo, no relatório empresarial referente a 2016:

"Comprometidos em gerar impacto positivo na vida de nossas [revendedoras] e certos de que a educação pode ser um grande impulsionador de transformações pessoais e profissionais [...]". No ano seguinte, a Empresa A segue reforçando o propósito institucional:

Queremos fazer a diferença na vida de nossas [revendedoras] [...], não apenas nos aspectos profissional e financeiro, [...], mas também disponibilizando recursos e instrumentos capazes de impactar positivamente suas trajetórias de vida e as de seus familiares. (RELATÓRIO EMPRESA 2017)

O fato de certas soluções educacionais oferecidas pela Empresa A contemplarem, inclusive, os familiares das revendedoras (como sinalizado no trecho acima) fortalece a premissa de influenciar positivamente uma questão social complexa, visto que distancia a ideia de capacitar a força de vendas em prol de vantagens comerciais e aproxima-se ao propósito de mudar a realidade de pessoas por meio da provisão de um direito social fundamental, a educação.

Considerando o estudo da Empresa A, que, por meio da exploração empírica, viabilizou o aperfeiçoamento da articulação teórica prévia, estabelece-se que a **capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais** corresponde a um conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em consonância com as demandas da sociedade, por meio da mobilização de atores diversos e de forma a suprir a ausência/insuficiência governamental, com o propósito de se engajar em desafios sociais por meio da provisão de direitos sociais aos indivíduos.

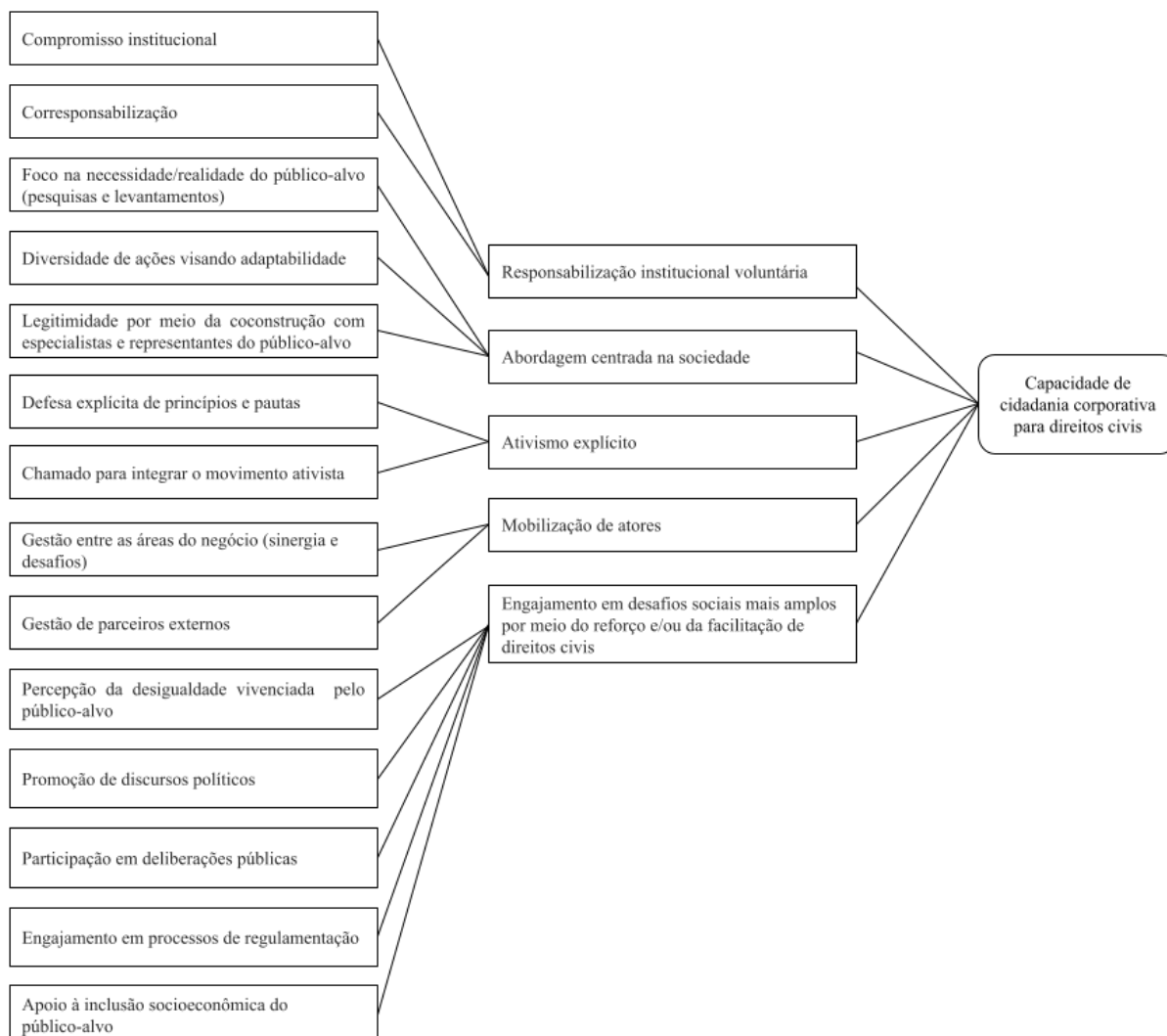
4.2 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Civis

A partir da análise da literatura prévia, foi proposto que, quando relacionada a direitos civis, a capacidade de cidadania corporativa pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis ou ainda com o propósito de se engajar na facilitação e reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental. Essa articulação teórica dedutiva guiou a seleção do caso estudado: a Empresa B, multinacional do setor de alimentos, foi selecionada visto sua articulação em prol do movimento LGBTI+ (sigla para lésbicas, gays,

bissexuais, trans/travestis, intersexuais e outras nomenclaturas, como *drag queen* e gênero fluído) voltada, em especial, à defesa dos direitos de liberdade e de igualdade dos indivíduos que fazem parte dessa comunidade. A atuação ocorre desde 2017 e conta com iniciativas de diferentes naturezas, como: destinação de verbas para projetos sociais com foco exclusivo na comunidade LGBTI+; estruturação e veiculação de campanhas publicitárias centradas em representatividade, visibilidade e disseminação de conhecimento; promoção de benefícios diferenciados aos colaboradores, como apoio na retificação de nome e gênero em documentos; entre outras. Trata-se de uma atuação gerida dentro da Empresa B, vinculada tanto a uma das marcas da companhia, como também à imagem institucional da empresa como um todo.

Por meio do mergulho no caso em questão, foi possível definir o conceito de capacidade de cidadania corporativa para direitos civis a partir da identificação dos seus atributos constituintes e os respectivos indicadores (operacionalização). A Figura 4 abaixo representa essa estrutura conceitual resultante da análise do caso.

Figura 4 - Capacidade de cidadania corporativa para direitos civis



Fonte: elaborada pela autora.

Atributo 1 - Responsabilização institucional voluntária. O primeiro aspecto constituinte identificado, assim como na capacidade para direitos sociais, relaciona-se ao comprometimento empresarial, visto que a organização, de forma voluntária e explícita, compromete-se e atua em prol do reforço do direito civil enquanto um dos atores sociais responsáveis pelo bem-estar coletivo. Esse atributo, denominado responsabilização institucional voluntária, manifestou-se, empiricamente, por meio de dois indicadores: compromisso institucional e corresponsabilização.

O **compromisso institucional** se trata da manifestação pública e explícita do comprometimento da organização para com o reforço do direito civil. No caso estudado, a defesa dos direitos de liberdade e de igualdade com foco na comunidade LGBTI+ se

apresentou como um compromisso institucional assumido (o qual suscita atuação perene da empresa) tanto em documentos institucionais de livre acesso, quanto em falas públicas dos altos executivos da companhia:

Globalmente a [Empresa B] tem um longo histórico de apoio às comunidades LGBTI+. Temos compromisso com o respeito e a promoção dos direitos humanos, promovemos iniciativas que apoiam efetivamente a causa e buscamos promover a reflexão sobre o tema [...]. (SITE DA EMPRESA)

While we recognize and celebrate the invaluable contributions of the LGBTQ+ community for Pride month in June, our dedication and drive to fostering an open, inclusive and respectful culture for this community remains a year-round priority. (DIRETORA GLOBAL DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO)

É interessante observar não apenas a fala da alta executiva, mas também refletir sobre a estrutura organizacional da Empresa B, que conta com uma diretoria, a nível global, focada nas temáticas de diversidade, equidade e inclusão. A existência dessa estrutura se alinha ao mencionado histórico de apoio (exposto no primeiro trecho) e reforça o vínculo entre a causa e a atuação da empresa, ilustrado nos trechos abaixo.

[...] we recognize that supporting diversity and engagement is not only the right thing to do, it is the right thing to do for our business. This commitment is woven into our values and belief that our company is strongest when we embrace the full spectrum of humanity, regardless of what we look like, where we come from or who we love. (RELATÓRIO DE DIVERSIDADE 2018)

Ao longo dessa jornada, [Marca] impactou e assistiu, direta e indiretamente, mais de 111 mil pessoas com doações que somam mais de R\$ 2.8 milhões para instituições com projetos sociais voltados ao público LGBTI+ [...]. (SITE DA MARCA)

Como se observa nos dados, o engajamento visando o reforço dos direitos da comunidade LGBTI+ é um compromisso firmado pela Empresa B, inserido em sua atuação e comunidade publicamente (atrelado tanto à empresa em si, como a uma de suas marcas em específico).

A **corresponsabilização**, por sua vez, trata-se do papel social assumido pela empresa, a qual se identifica como responsável pelo bem-estar social (e, em especial, pelo acesso a direitos fundamentais por parte de minorias sociais) ao lado de outros atores da sociedade. Essa responsabilidade institucional se faz presente tanto a nível empresa (como exposto no trecho retirado do site da companhia), quanto a nível marca (presente na fala da Entrevistada 3):

[Empresa B] *was built on the foundation that we thrive because of our diversity, and*

we believe we have a responsibility and unique opportunity to help address societal challenges. [...] we will continue to help address inequalities for historically marginalized people [...]. (SITE GLOBAL DA EMPRESA)

A gente só existe como marca porque existem pessoas na outra ponta que estão consumindo os nossos produtos [...], isso é a base da relação. E essas pessoas são pessoas que, às vezes, têm condições diversas, às vezes não. E acho que a gente numa posição de marca, num lugar tão importante, falando com tanta gente, né, durante o ano, vendendo produto o ano inteiro todos os dias, o poder que a marca tem de, realmente, poder transformar coisas e situações. (ENTREVISTADA 3)

A capacidade de realizar transformações sociais significativas, contudo, é compreendida como uma soma de esforços coletivos. Nesse sentido, entende-se que responsabilidade é compartilhada com outros atores da sociedade, impulsionando uma atuação empresarial que fomenta a parceria e o empenho coletivo. Em diferentes plataformas institucionais, a Empresa B manifesta a importância e convoca a atuação de outros agentes. O trecho a seguir, retirado do Instagram, ilustra como as redes sociais são utilizadas nesse sentido: "[Marca] acredita que a luta pelos direitos da comunidade deve ser uma luta de todo mundo. Participe você também do movimento clicando no link da nossa bio". O mesmo ocorre em relatórios e posicionamentos públicos da liderança:

With [Empresa B] global visibility and resources, we have the power to make a tangible difference. But we can't do it alone. It's up to everyone – individuals, corporations, governments – to shift our perspective and realize that prioritizing diversity, in its many forms, is inextricably linked to our collective success. (RELATÓRIO DIVERSIDADE 2018)

Esperamos com isso que mais marcas, instituições e o apoio popular se estendam para além do mês de junho e se torne uma causa de todos e todas durante o ano inteiro. (VICE-PRESIDENTE DE MARKETING BRASIL)

Dessa forma, a responsabilidade empresarial vinculada ao reforço de direitos civis (nesse caso, os direitos de liberdade e igualdade da comunidade LGBTI+) é assumida de forma ativa e voluntária pela empresa, mas também compartilhada com outros atores da sociedade de maneira contínua (não apenas no período do ano em que a pauta tende a estar mais em alta, como pontuado no último trecho).

Assim como na capacidade de cidadania para direitos sociais, o atributo antes compreendido como "ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização" foi aperfeiçoado a partir da exploração empírica do caso, manifestando-se, agora, enquanto "responsabilização institucional voluntária".

Atributo 2 - Abordagem centrada na sociedade. O segundo aspecto constituinte identificado, assim como na capacidade para direitos sociais, relaciona-se ao foco de atuação, visto que a empresa direciona sua mobilização com base nas demandas sociais e na realidade do público-alvo (em oposição a um engajamento guiado por motivações exclusivamente intrínsecas à empresa). Esse atributo, denominado abordagem centrada na sociedade, manifestou-se, empiricamente, por meio de três indicadores: foco na necessidade/realidade do público-alvo (pesquisas e levantamentos), diversidade de iniciativas visando adaptabilidade e legitimidade por meio da coconstrução com especialistas e público-alvo.

O **foco na necessidade/realidade do público-alvo (pesquisas e levantamentos)** se trata do zelo em identificar e acompanhar as principais demandas do público-alvo por meio de apurações periódicas. Em diferentes falas, a condução de pesquisas, de levantamento de dados e de análise contextual foi manifestada:

Então, a gente tenta sempre buscar dados que a gente tem disponível. A gente sabe que, para a comunidade LGBTI+, nem sempre a gente consegue dados muito específicos e formais (IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística] a gente sabe que não tem), mas com base nas pesquisas que algumas organizações conseguem aplicar, a gente tem algumas informações importantes de empregabilidade, de renda, "o que que as pessoas sentem que têm mais dificuldade? É conseguir emprego, ser empreendedor...? Qual que é o problema?". E, com base nisso, a gente traz as propostas para a marca. (ENTREVISTADA 2)

E, na época que a gente fez o *briefing*, estava uma discussão muito acalorada por conta da Lina no BBB e eles começaram a fazer uma pesquisa em cima disso, porque as pessoas estavam discutindo pronome e a gente tinha que estar discutindo, tipo, o Brasil é o primeiro país, pelo 13º ano consecutivo, que mais mata pessoas trans e a gente ainda está discutindo pronome. Então acho que, em cima disso, né, e aí eles tem um trabalho grande de pesquisa, de insights e planejamento [...]. (ENTREVISTADA 3)

We're continuously leveraging data and insights to meet the needs of our workforce, and listening to our business partners and communities about how to optimize our impact. (DIRETORA GLOBAL DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO)

Como é possível observar, essas avaliações fornecem *insights* que direcionam a atuação empresarial (tanto interna, quanto externa) em prol de um impacto social significativo. As decisões, nesse sentido, são tomadas com base nas necessidades identificadas do público-alvo (para além do interesse exclusivo da empresa), como apontado nas falas abaixo:

Então esse ano, por exemplo, a gente está falando muito sobre pessoas trans [...],

mas a cada ano a gente entende qual que é o tema que é importante, relevante falar dentro do universo da comunidade LGBTI+ [...]. Não é uma decisão que a marca toma sozinha, assim, a gente sempre traz pessoas da comunidade para dar essa consultoria e trazer esse ponto de vista de quem está dentro dos movimentos também, para entender o que é relevante. (ENTREVISTADA 2)

Porque que que é o questionamento e a provocação que a gente faz muito, principalmente o time de [...] faz muito isso [...] é um contexto delicado, frágil, que tem muito, né daquele "quem lacra, não lucra", tem um *lobby* forte também da ala mais conservadora... a gente discutindo se faz sentido também para a comunidade, porque pode fazer um puta barulho "nossa, [Marca], nam nam nam", mas faz sentido para a comunidade? (ENTREVISTADA 1)

Assim como na capacidade para direitos sociais, esse foco na realidade do público-alvo está altamente alinhado à **diversidade de ações**, estruturadas pela Empresa B, **visando adaptabilidade** (segundo indicador do atributo em questão). Isso porque a pluralidade de iniciativas e as diferentes naturezas de atuação têm como objetivo se alinhar ao máximo às demandas sociais mais latentes da comunidade LGBTI+. Nesse sentido, a Entrevistada 2 ressalta como a atuação vai se moldando a partir das necessidades do público-alvo:

Então, a gente, com base no que a gente vai percebendo no dia a dia, as dores que vão chegando para a gente, a gente vai adaptando essa forma de trabalhar. Por exemplo, em 2020, o que definiu o edital e os temas que a gente iria atuar foram pesquisas com base no que que a população LGBTI+ estava sofrendo por conta da pandemia. (ENTREVISTADA 2)

Essa adaptação também orienta a estruturação de ações voltadas ao público interno, uma vez que a empresa busca, dentro da sua esfera de influência, endereçar questões sociais latentes. No site institucional, a Empresa B relata a criação de um novo benefício aos colaboradores, que, enquanto resposta às necessidades contextuais, objetiva garantir direitos fundamentais para as pessoas trans:

A [Empresa B], atenta às demandas da sociedade e, conseqüentemente, de seus funcionários e funcionárias, ampliou os seus benefícios com foco na agenda de diversidade, equidade e inclusão. [...] a companhia passa a custear e prestar apoio jurídico para retificação de nomes dos(as) colaboradores(as) trans, garantindo à essas pessoas o seu direito à adequação de identidade. (SITE DA EMPRESA)

Por fim, o terceiro indicador empírico é a **legitimidade por meio da coconstrução com especialistas e público-alvo**. Visto o propósito de atuar em temáticas de real importância para o público-alvo, trata-se do convite à estruturação conjunta das iniciativas empresariais, que, a partir desse chamado, são elaboradas com indivíduos que fazem parte da comunidade

LGBTI+ e, também, com organizações especialistas no movimento. Essa coconstrução se manifestou tanto nas entrevistas, quanto em outros canais da Empresa B:

[...] a gente conectou com a [associação] (hoje, é a maior organização que atua com pessoas trans no Brasil, é uma rede muito grande, tem diversos coletivos associados) para entender "olha, faz sentido ter um abaixo assinado? Isso vai ajudar de alguma forma? Ou não vai mudar nada, só vai ser uma campanha?" e a gente foi construindo isso junto com a liderança da [associação]. (ENTREVISTADA 2)

A partir desse contexto, [Marca] traz a campanha-manifesto, em uma co-criação com a [agência] e [artista e empresária], fundadora da [startup], com foco em diversidade, que prestou consultoria e curadoria ao projeto. Tocante e potente, o filme foi criado com pessoas Trans, do roteiro até a finalização do vídeo, para garantir que toda a narrativa seja conduzida sob a perspectiva de quem vivencia essa realidade. (SITE BR DA EMPRESA)

É interessante observar, a partir do último trecho, que, assim como assertividade, a coconstrução também busca legitimar as iniciativas desenvolvidas, para que as ações sejam não apenas centradas na realidade do público-alvo, mas também estruturadas por pessoas que possuem essa vivência, que façam parte dessa comunidade. Nesse sentido, a Entrevistada 2 ressalta que a origem da genuinidade da mobilização empresarial está no protagonismo do público-alvo:

[...] trazer a comunidade para construir conosco legitima, né, se não é um bando de mulher branca, hétero, falando com um público que meu, assim, não é a mesma coisa. [...] Então, é importante ter nosso apoio [...] mas não é a mesma coisa do que dar voz e protagonismo para quem é da comunidade. [...] Eu acho que só é genuíno e legítimo se a gente traz a comunidade efetivamente. [...] Eu acho que a gente fala tanto de *greenwashing*, *pink money*, enfim, e é verdade, a gente tem que se preocupar com isso. (ENTREVISTADA 2)

Por correlacionar a ausência do público-alvo com práticas nocivas como *greenwashing* e *pink money*, entende-se, a partir da fala acima, que advogar em prol da comunidade LGBTI+ sem dar espaço e protagonismo aos indivíduos é contraditório, sendo um forte sintoma de inautenticidade da ação empresarial. A busca por ampliar o alcance de indivíduos da comunidade LGBTI+ também se faz presente nas redes sociais da marca, como pode ser observado no trecho abaixo:

Todo mundo tem uma voz, mas nem todas são ouvidas. Por isso, convidamos [artista 1], [ativista 1], [artista 2], [escritor 1], [ativista 2] e a [atleta 1] para falar por [Marca] e incentivar você a ampliar seu mundo, ouvir mais vozes e conhecer mais realidades (INSTAGRAM)

Na postagem em questão, é explícito que as personalidades foram convidadas para falar em nome da marca, mas com suas vozes e vivências, sendo uma iniciativa construída a partir da parceria Empresa B e indivíduos da comunidade.

Atributo 3 - Ativismo explícito. O terceiro aspecto constituinte identificado se relaciona ao posicionamento empresarial, visto que a organização, de forma pública e recorrente, manifesta uma posição vinculada a uma questão político-social. Esse atributo, denominado ativismo explícito, manifestou-se, empiricamente, por meio de dois indicadores: defesa explícita de princípios e pautas e chamado para integrar o movimento ativista.

A **defesa explícita de princípios e pautas** se trata da manifestação pública em prol de determinada agenda político-social composta por ideais norteadores (que guiam o empenho por transformações na sociedade). Em uma fala publicada em um dos documentos institucionais analisados, o Vice-Presidente Global de Recursos Humanos evidencia que a atuação em prol da diversidade é, também, um ato de posicionamento institucional, sendo, na sua visão, mandatário que as empresas se posicionem: "*Diversity is not only a requirement, it's also about taking a position and you must have one!*".

A partir do seu compromisso com a pauta de diversidade, a Empresa B explicitamente defende o movimento LGBTI+ e, por meio da sua atuação, busca fomentar a evolução da agenda político-social defendida, colocando-se como um apoiador e um agente integrante da luta. Trata-se de um posicionamento explicitado na fala da Entrevistada 2 e possível de ser observado nas publicações da Empresa B em diferentes plataformas (site e documentos institucionais de livre acesso):

[...] é uma coisa pública, assim, não é algo que a companhia apoia, mas evita falar, não, ela fala com as marcas, mas também de forma institucional, de várias formas, participando de vários fóruns, estando sempre ali liderando o tema de diversidade em diversos grupos diferentes, inclusive, da comunidade LGBTI+. (ENTREVISTADA 2)

[Marca] acredita na inclusão, na pluralidade e na liberdade de ser quem você é. Por isso, há 6 anos, abraçamos a causa da diversidade [...]. Desde então, essa trajetória junto à comunidade LGBTI+ se tornou um legado que amplifica ainda mais o orgulho, o respeito, o amor, a liberdade e principalmente os direitos das pessoas LGBTI+. (SITE DA MARCA)

At [Empresa B], we're taking a stand for diversity, tolerance, human rights and equal opportunities for everyone. We're making it known that we value the things that make people unique [...]. We are committed to continuous improvement in the diversity of our business and in the world at large – not through empty gestures and

platitudes but through concrete plans and programs that affect positive, measurable change. (RELATÓRIO DE DIVERSIDADE 2018)

O mesmo pode ser observado nas redes sociais da marca. O trecho a seguir, retirado do Instagram, ilustra como a Empresa B emite claros posicionamentos em relação à agenda político-social: "*Bold* é fazer valer o seu direito de amar, por isso [Marca] celebra o apoio da ONU à união estável homossexual no Brasil.". Essa defesa explícita está altamente alinhada ao segundo indicador do atributo em questão: **chamado para integrar o movimento ativista**. Isso porque a organização promove um convite público a outros atores da sociedade (não apenas a instituições, mas a indivíduos da sociedade civil) convocando-os para, assim como ela, reforçar o movimento enquanto apoiador e agente integrante.

Ao longo de 2022 e 2023, por exemplo, a Empresa B se dedicou a contestar a mudança na Carteira Nacional de Identidade prevista para entrar em vigor 2023 por entender, junto com organizações especializadas, que a alteração proposta (inclusão do campos "nome de registro" e "sexo") representava um retrocesso aos direitos das pessoas trans. Grande parte dessa iniciativa se baseou na estruturação e divulgação de um abaixo-assinado que convocava as pessoas a manifestar o descontentamento com a medida anunciada pelo governo federal (abaixo-assinado o qual corroborava a Ação Popular que questiona a alteração do documento). A fala da Entrevistada 1 sinaliza como esse chamamento fundamentou a atuação do ano de 2022: "[...] porque aqui no Brasil esse ano a premissa é o abaixo assinado, né, contestando aí o RG que é pouco inclusivo [...]".

A busca pela ampliação do apoio contou com iniciativas presenciais, como indica a passagem retirada do site da Empresa B: "Por meio de uma ação em dois pontos da cidade de São Paulo, promotores(as) convidaram o público para assinar a petição por uma diagramação mais inclusiva no novo RG.". Grande parte da mobilização, contudo, se deu via plataformas virtuais, como ilustra a passagem a seguir, presente no site da marca: "Apoie o movimento [...] e participe do abaixo-assinado por um RG mais inclusivo. Faça parte de mais uma conquista pelos direitos da comunidade trans.". É interessante observar como o trecho se trata de um chamado propriamente dito. O uso do modo imperativo na conjugação verbal sinaliza o intuito da Empresa B de convocar cada indivíduo a integrar o movimento em prol dos direitos das pessoas trans.

Atributo 4 - Mobilização de atores diversos. O quarto aspecto constituinte identificado se relaciona ao modo de atuação empresarial, visto que a empresa, para viabilizar

o reforço de direitos civis aos indivíduos, articula objetivos e atividades com outros agentes (tanto internos, quanto externos à organização). Esse atributo se manifestou empiricamente por meio de dois indicadores: gestão entre as áreas do negócio (sinergia e desafios) e gestão de parceiros externos.

A **gestão entre as áreas do negócio (sinergia e desafios)** se trata do empenho em prol do alinhamento interno entre as áreas cuja atuação é necessária para viabilizar o engajamento no reforço de direitos civis. A partir da sua fala, a Entrevistada 2 indica a quantidade e a diversidade de áreas dentro da Empresa B que estão envolvidas na viabilização das iniciativas:

Nossa, é bastante gente. Em campanhas desse tipo, a gente se divide, a gente trabalha em formato de *squad*. Então quem lidera, lidera a campanha é o time de Marketing [...]. Em Cidadania, a gente tem sempre 2 pessoas [...]. A gente tem pessoas do time do Jurídico; de Legal Marketing; [...] tem pessoas de LGPD [...]. A campanha deste ano, por exemplo, a gente envolveu o time de Relações Governamentais porque envolvia uma questão do RG que é uma questão governamental [...] De Comunicação Externa também, né, assessoria de imprensa. [...] Tem também o time de desenvolvimento, porque como é um produto limitado, né [...]. Tem um time de design para desenvolver a embalagem.

[...]

É importante pontuar [...] que o time de diversidade também faz parte desses *squads*, então eles estão sempre (cidadania e o time de diversidade está sempre envolvido). (ENTREVISTADA 2)

O envolvimento de diferentes áreas do negócio se faz importante, inclusive, para a natureza das ações desenvolvidas, visto que, a partir da sinergia entre diferentes setores, as iniciativas evoluem (novas ações são criadas, escopos são ampliados, a participação dos colaboradores aumenta, etc). A Entrevistada 1 relata, no trecho abaixo, como a interação com a área de Recursos Humanos fez com que uma iniciativa inicialmente focada no público externo (campanha para retificação gratuita de nomes na Carteira Nacional de Identidade) fosse refletida também aos colaboradores, fortalecendo o alinhamento entre engajamento interno e externo:

[...] a gente tenta engajar também dentro da companhia, né, como é que a gente se posiciona. Então, esse ano a edição foi muito bacana, porque a gente fez uma provocação para o nosso time de RH e de Benefícios, né, [...] o que que a gente faz, né, pra nossa gente? A gente tem os grupos de afinidade, a gente tem muita... desde o banheiro sem gênero, essas coisas simples e coisas grandes, então essa provocação feita aqui internamente resultou no time de Benefícios adotar um novo benefício que é subsidiar a mudança do nome, né, a retificação do nome social, enfim, financiada pela [Empresa B], dos nossos funcionários. Então eu acho que o que a gente faz para dentro, a gente faz para fora e vice-versa. (ENTREVISTADA 1)

Além de impulsionar sinergias, a gestão entre as áreas do negócio também se relaciona a alinhar diferentes perspectivas e objetivos, de forma a viabilizar uma atuação institucional coerente e assertiva. A Entrevistada 3, na fala abaixo, menciona o objetivo desafiador de unificar todas frentes vinculada à marca e como a relação entre o time de *Marketing* e de Cidadania auxilia nesse sentido:

[...] a gente envolve elas desde o começo, desde quando a gente está dividindo o *briefing* com a agência criativa para ver o que eles vão trazer de ideia de comunicação e, e aí, como que a gente conta essa história toda, né. Porque acho que aí também tem desafio de: são muitas mensagens para gente passar pro consumidor, então a ideia é que tudo se case. Às vezes, a gente consegue; às vezes, não. [...] Esse ano, por exemplo, a gente falou sobre pessoas trans e elas tiveram esse papel de “puts, já que a gente está falando sobre pessoas trans na comunicação, acho que o que faria mais sentido de fazer com esse investimento é investir em instituições que tem um foco também de ajuda a pessoas trans ou instituições que façam retificação de nome” (...) (ENTREVISTADA 3)

A articulação, contudo, não se faz necessária apenas no contexto interno da organização, mas também é muito importante considerando os atores externos, os quais assumem papel fundamental no reforço de direitos civis por parte da empresa. A **gestão de parceiros externos**, nesse sentido, trata-se do estabelecimento e coordenação de parcerias estabelecidas com outras organizações, as quais complementam a atuação da empresa, viabilizando, de maneira prática, o reforço dos direitos civis. Os parceiros externos se fazem presentes na viabilização de iniciativas de diferentes naturezas, como, por exemplo, nas ações com o público externo (primeiro trecho) e nas ações com os colaboradores (segundo trecho):

[...] a [Empresa B] desenvolveu um projeto junto à [organização não governamental], ONG que visa acolher membros da comunidade LGBTQI+ em vulnerabilidade social, para ajudar a promover mudanças estruturais que a própria instituição acredita, apoiando o desenvolvimento de cursos de capacitação profissional e gestão de assuntos pessoais. (SITE DA EMPRESA)

As pessoas que buscarem este apoio, terão suporte jurídico da [empresa], uma empresa especialista e atuante na luta pelos direitos da comunidade LGBTI+, que oferece assessoria jurídica livre de LGBTfobia e programas de educação corporativa com esse enfoque. A empresa também disponibiliza suporte psicológico por meio de programas internos de apoio à saúde mental e terapia junto ao plano de saúde, sem limite de sessões. (SITE DA EMPRESA)

Visto que o reforço dos direitos civis da comunidade LGBTI+ demanda conhecimento e atuação para além das atividades convencionais do negócio, o estabelecimento e o gerenciamento de parcerias externas possibilita que a Empresa B mantenha a mobilização com a qual se engajou.

Assim como na capacidade de cidadania corporativa para direitos sociais, o atributo em questão (mobilização de atores diversos), inicialmente, não havia sido contemplado na elaboração dedutiva, sendo, de forma integral, resultado da exploração empírica do caso.

Atributo 5 - Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio do reforço e/ou da facilitação de direitos civis. O quinto e último aspecto constituinte identificado se relaciona ao propósito da atuação empresarial, uma vez que o objetivo da empresa é impactar positivamente questões sociais complexas a partir do reforço ou então da facilitação de direitos civis a indivíduos os quais não contam com a garantia de acesso. Esse atributo se manifestou empiricamente por meio de cinco indicadores: percepção da desigualdade vivenciada pelo público-alvo, promoção de discursos políticos, participação em deliberações públicas, engajamento em processos de regulamentação e apoio à inclusão socioeconômica do público-alvo.

A **percepção da desigualdade vivenciada pelo público-alvo** se trata da consciência, compartilhada entre os membros da organização, de que determinado recorte da população constitui uma minoria social, uma vez que os indivíduos enfrentam desigualdades que corrompem a plena garantia de acesso a seus direitos civis. A partir dessa consciência, a empresa direciona sua atuação a essas pessoas, concebendo-as enquanto público-alvo. No caso estudado, a percepção das desigualdades que afligem a comunidade LGBTI+ (minorias sociais selecionadas como foco de atuação) está presente na fala das entrevistadas, sendo, também, publicamente disseminada pela Empresa B visando a conscientização:

A gente tem que dar protagonismo para quem realmente sente na pele, na carne, o que é fazer parte dessa comunidade, viver com preconceito, com o paradigma do que é e a gente, como uma marca, ajudar de alguma forma a desconstruir, a mitigar essas coisas que são muito associadas a comunidade LGBTQIA+. (ENTREVISTADA 1)

A cada uma hora, pessoas LGBTI+ são agredidas no Brasil. Precisamos mudar esses dados. Mas para isso, devemos caminhar juntos. Acompanhe parte dessa jornada nos nossos stories. Hoje é Dia Contra a LGBTI+FOBIA e [Marca] apoia essa causa. (INSTAGRAM)

A disseminação pública, ilustrada no trecho acima, está altamente alinhada à **promoção de discursos políticos** por parte da Empresa B (segundo indicador do atributo em questão). Isso porque, de forma a endereçar questões sociais complexas, a organização reforça os direitos civis por meio de manifestações públicas de cunho político, mobilizando o alcance e a força da marca em prol da conscientização. O Instagram tem um papel importante nesse

sentido, visto a popularidade e engajamento da plataforma. O primeiro trecho abaixo se trata de um exemplo de postagens veiculadas nessa rede social, enquanto o segundo descreve a mobilização da Empresa B:

Hoje é celebrado o Dia Internacional das Pessoas Não-Binárias, pessoas que constantemente têm sua identidade questionada e invalidada, e que também são atingidas pela nova proposta de RG. E, assim como qualquer identidade, devemos respeitar, acolher e nunca questionar. (INSTAGRAM)

Com um pacote de conteúdos educativos e engajadores sobre o tema, [Marca] conta com um time de influenciadores (as) e criadores (as) de conteúdo trans [...] que vão divulgar as ações e iniciativas apoiadas por [Marca] ao redor do país, assim como convocar os seguidores e seguidoras a continuarem apoiando a causa por um RG e políticas públicas que incluam pessoas trans e travestis como indivíduos da sociedade [...] (SITE DA EMPRESA)

Além de promover discursos políticos, a Empresa B reforça os direitos civis por meio da **participação em deliberações públicas** (terceiro indicador do atributo em questão). Trata-se do envolvimento em discussões sobre temáticas caras ao movimento LGBTI+, visando a conscientização e o avanço do debate. No caso estudado, as deliberações apresentam natureza tanto interna (promovidas na esfera de influência na Empresa B junto a seus colaboradores), quanto externas (compostas por organizações e/ou indivíduos externos à companhia):

Anualmente, em junho, promovemos o Mês do Orgulho, onde são realizados debates e palestras sobre o tema, a fim de promover a reflexão e conscientização para não só fazermos parte do processo de empoderamento de LGBTI+ dentro da companhia, como também estimular nossas pessoas a serem aliados(as) da causa.

[...]

Dentre os [...] (Grupos de Afinidade), temos o [nome do grupo] – formado por funcionárias e funcionários [da Empresa B], para fomentar a discussão e ideias voltadas para o tema de LGBTI+ [...] (SITE DA EMPRESA)

Hoje tivemos uma coletiva de imprensa de [Marca] [...] com nomes como [artista 1], [artista 2], [ativista 1], [artista 3] e [atleta 1] do Comitê Paralímpico. Eles falaram sobre a importância da diversidade e a representatividade nos meios artísticos e dentro da sociedade, falaram um pouco da vivência de cada um e de como o amor e o ódio influenciam na superação e na tentativa de fazer um mundo melhor para si mesmos e para o futuro das minorias de nosso país. (INSTAGRAM)

A facilitação do acesso dos indivíduos aos direitos civis, por sua vez, manifesta-se por meio do **engajamento** da Empresa B **em processos de regulamentação** (quarto indicador do atributo em questão). Isso porque a companhia mobiliza sua força e amplitude a fim de influenciar políticas públicas de maneira benéfica ao movimento LGBTI+, seja fortalecendo

agendas positivas (como ilustrado no primeiro trecho) ou combatendo agendas retrógradadas à pauta (como ilustrado nos dois últimos trechos):

[...] [Marca] está apoiando o movimento #[...]! Em parceria [...], lançou um abaixo-assinado para que conste o Crime de LGBTfobia no momento em que as pessoas registrarem a ocorrência dos crimes. Uma ação muito importante para gerar dados e políticas que protejam as pessoas que estão vulneráveis. Já que estamos nessa trajetória junto à comunidade LGBTI+, queremos convocar vocês para mais uma missão: Levar essa petição para o maior número de pessoas possíveis. (INSTAGRAM)

E, esse ano, a gente entrou [...] numa briga direta com o governo, né, porque é uma proposta que foi aprovada pelo presidente e está para começar a ser executada já a partir do ano que vem. Então, esse ano a gente entrou [...] dando a força da marca para falar sobre esse tema muito específico que é o RG, como ele não é inclusivo e trazer propostas, para sim, trazer uma nova proposta de documento que seja mais moderno, mas que seja inclusiva também. (ENTREVISTADA 2)

[Marca] acredita que na democracia do amor não existe espaço pra discriminação. Por isso, somos contra o PL504 que será votado em São Paulo nesta quinta-feira. Seguiremos sempre defendendo a representatividade! (INSTAGRAM)

Além de se engajar em processos de regulamentação, a Empresa B facilita o acesso aos direitos civis também por meio do **apoio à inclusão socioeconômica do público-alvo** (quinto e último indicador do atributo em questão). Visto o foco em minorias sociais as quais lidam com desigualdades, promover a integração social e econômica dos indivíduos favorece o acesso aos direitos de igualdade e liberdade. Nesse sentido, a companhia, por exemplo, mantém um programa institucional que, a partir de diferentes ações, busca aumentar o número de pessoas trans no quadro de funcionários, assim como melhorar a integração e experiência desses profissionais.

Por meio do programa [...], buscamos atrair, contratar e incluir profissionais trans e travestis na [Empresa B]. As frentes de ação do programa estão ligadas à Política, Benefícios e Conscientização e Instalações. Em 2020, fizemos progressos para garantir o uso do nome social em nossos formulários, sistemas internos e crachás. Também tivemos uma sessão de esclarecimento sobre os benefícios específicos para a comunidade LGBTI+. Com relação a nossos processos de Recrutamento e Seleção, incluímos linguagem neutra na publicidade de nossas vagas e realizamos o Workshop [...] para a equipe de Recrutamento e Seleção com pessoas treinadas na condução de processos de seleção com pessoas transgêneros. (SITE DA EMPRESA)

O programa em questão, assim como as demais iniciativas de facilitação e reforço dos direitos civis, constituem os mecanismos pelos quais a Empresa B manifesta o propósito de se engajar em desafios sociais mais amplos (nesse caso, a desigualdade e ausência de liberdade

que aflige a comunidade LGBTI+).

É importante pontuar que, inicialmente, o atributo em questão havia sido elaborado, de maneira dedutiva, enquanto dois diferentes atributos: "engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou processos de regulamentação relacionados a direitos civis" e "engajamento na facilitação e no reforço de direitos civis em caso de incapacidade ou indisposição governamental". A exploração empírica do caso, contudo, possibilitou alavancar sua compreensão e, conseqüentemente, aperfeiçoar sua definição em prol de uma melhor assertividade conceitual.

Considerando o estudo da Empresa B, que, por meio da exploração empírica, viabilizou o aperfeiçoamento da articulação teórica prévia, estabelece-se que a **capacidade de cidadania corporativa para direitos civis** corresponde a um conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em consonância com as demandas da sociedade, por meio da mobilização de atores diversos e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em desafios sociais por meio do reforço e/ou da facilitação de direitos civis aos indivíduos.

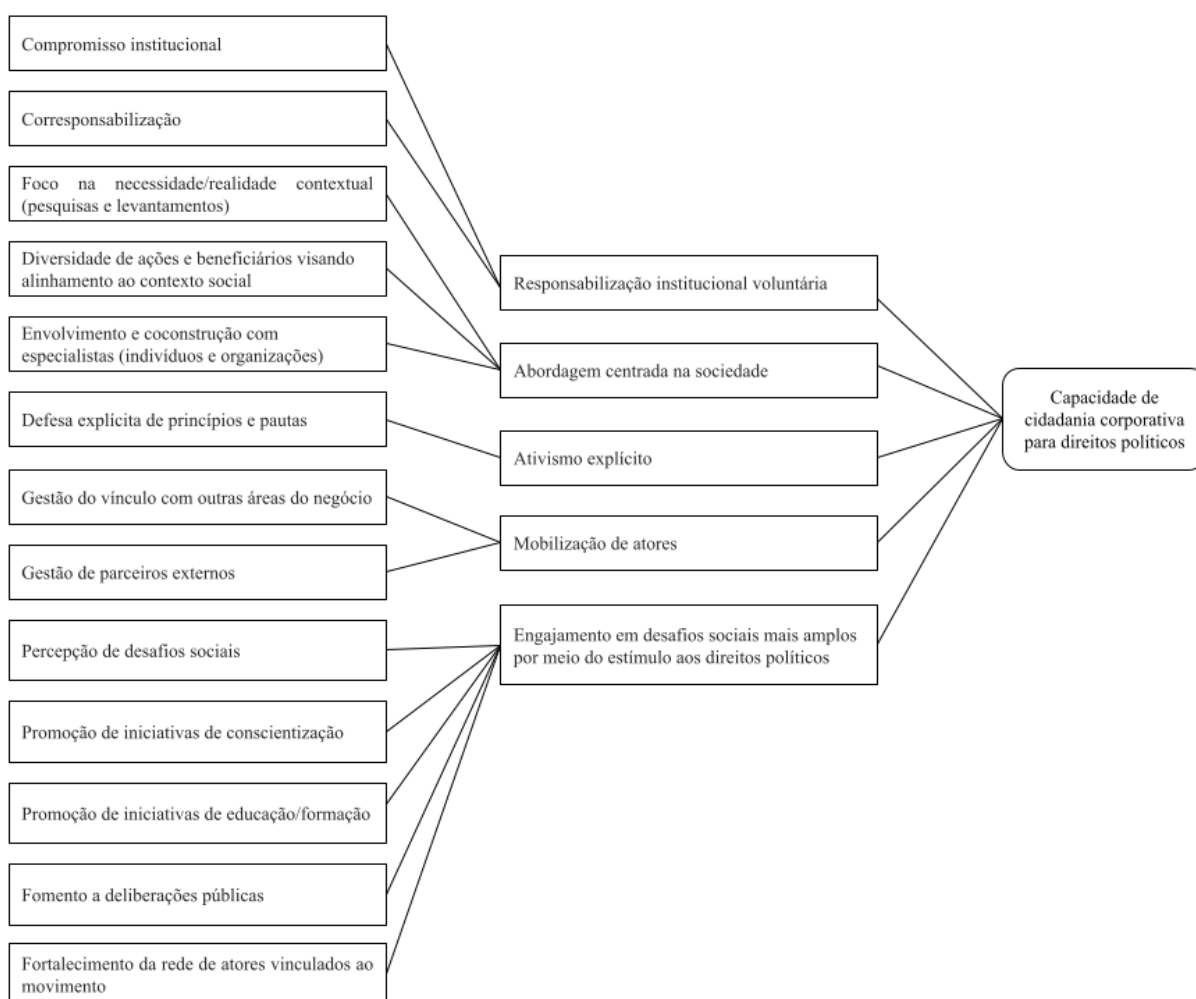
4.3 Capacidade de Cidadania Corporativa para Direitos Políticos

A partir da análise da literatura prévia, foi proposto que, quando relacionada a direitos políticos, a capacidade de cidadania corporativa pode ser compreendida como o conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em interlocução com a sociedade e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos. Essa articulação teórica dedutiva guiou a seleção do caso estudado: a Empresa C (*holding* de investimentos com atuação em setores como mineração, cimento, energia, entre outros) foi selecionada visto sua articulação em prol da democracia, que, entre outras frentes, atua no estímulo do direito ao voto. Focada na valorização da cultura democrática, a Empresa C promove iniciativas de diferentes naturezas como: condução de projetos de educação política destinados a jovens; estímulo e financiamento de inovações com foco na cultura democrática e participativa dos cidadãos; promoção e divulgação de pesquisas, estudos e levantamentos sobre democracia e questões alinhadas ao tema; condução de programas e ações com foco no fortalecimento do ecossistema (como *hub* de lideranças);

entre outras. A atuação, nesse sentido, ocorre desde 2018 e é gerida pelo instituto empresarial pertencente à Empresa C.

Por meio do mergulho no caso em questão, foi possível definir o conceito de capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos a partir da identificação dos seus atributos constituintes e os respectivos indicadores (operacionalização). A Figura 5 abaixo representa essa estrutura conceitual resultante da análise do caso.

Figura 5 - Capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos



Fonte: elaborada pela autora.

Atributo 1 - Responsabilização institucional voluntária. O primeiro aspecto constituinte identificado se relaciona ao comprometimento empresarial, visto que a organização, de forma voluntária e explícita, compromete-se e atua em prol do estímulo ao direito político enquanto um dos atores sociais responsáveis pelo desenvolvimento pleno da

sociedade. Esse atributo, denominado responsabilização institucional voluntária, manifestou-se, empiricamente, por meio de dois indicadores: compromisso institucional e corresponsabilização.

O **compromisso institucional** se trata da manifestação pública e explícita do comprometimento da organização para com o estímulo ao direito político visando o fortalecimento dos indivíduos enquanto cidadãos e, conseqüentemente, da sociedade. No caso estudado, o estímulo ao direito ao voto se apresentou como manifestação do compromisso institucional assumido (o qual suscita atuação perene da empresa) tanto em documentos e plataformas institucionais de livre acesso, quanto em falas dos colaboradores entrevistados:

O compromisso com a cidadania integra os compromissos da [Empresa C] desde o início de sua história. Em 2018, esse compromisso levou à criação [...] do Programa [...] para a potencialização das ações empreendidas na temática. Os projetos voltam-se, assim, ao fortalecimento das práticas e da cultura cidadã no Brasil. (ESTUDO 1)

[...] a [Empresa C], sempre preocupada com o desenvolvimento dos seus territórios onde tinha presença e comprometida com o desenvolvimento do país como um todo, observou esse movimento e se propôs a trabalhar com o tema de cidadania mudando a ótica, saindo ali talvez de campanhas e partidos e partindo para lógica do indivíduo, como que eu trabalho os indivíduos para que eles tomem decisões mais consciente. (ENTREVISTADA 2)

A [Empresa C] [...] decidiu reforçar seu compromisso com o futuro do Brasil. [...] Além disso, como teremos uma importante eleição em 2018, a companhia decidiu apoiar o Voto Consciente, por meio desse Guia [...], para ajudar os eleitores no momento de escolher seus representantes. (SITE INICIATIVA 1)

Como se observa nos dados, a Empresa C se compromete a impulsionar o pleno exercício da cidadania e, dessa forma, assume o compromisso de estimular e qualificar o direito ao voto por compreendê-lo como uma prática cidadã fundamental.

A **corresponsabilização**, por sua vez, trata-se do papel social assumido pela empresa, a qual se identifica como responsável pelo desenvolvimento pleno da sociedade (e, em especial, pelo fomento à democracia) ao lado de outros atores. Essa responsabilidade compartilhada guia o estabelecimento conjunto de iniciativas, como ilustrado pelo trecho abaixo:

Então, esse ano, teve uma super campanha de várias organizações, vários atores. A gente também participou desse movimento, né, que foi movimento nacional, entre organizações, que aconteceu, que teve artistas envolvidos, tudo mais, para que os jovens tirassem, emitissem o título de eleitor. (ENTREVISTADA 2)

Nesse mesmo sentido, o Presidente do instituto, em uma fala disponível em um documento de livre acesso, pontua: "[...] fazemos nosso trabalho sempre procurando cocriar, incentivar e articular com outros agentes da sociedade para criarmos condições que sustentem iniciativas duradouras.". A passagem indica que a corresponsabilização também se manifesta pelo esforço institucional de incentivar outros atores da sociedade a assumirem esse papel social. Uma das iniciativas desenvolvidas pela Empresa C (em parceria com outra instituição), por exemplo, trata-se de um estudo que visa consolidar as oportunidades e os desafios existentes para o fortalecimento da cultura democrática brasileira. De forma muito clara, a organização expõe que o estudo é motivado pelo incentivo à corresponsabilização:

A visão de que move esta iniciativa é a de um futuro em que pessoas em todo o Brasil se comprometam com a construção diária de uma cultura mais democrática. Esperamos, assim, que o [estudo] ofereça ferramentas para que mais atores da sociedade brasileira possam se somar a este objetivo, que seja subsídio relevante para os caminhos de outras pessoas, movimentos e organizações, que sirva de inspiração. Seu melhor uso será, sem dúvida, como ponto de partida e de encontro para que a sociedade brasileira possa encontrar as alternativas para a consolidação da democracia e da cidadania no nosso país. (SITE DO PROGRAMA)

Nesse sentido, a responsabilidade empresarial vinculada ao fortalecimento da democracia e, em especial, ao fomento dos direitos políticos é assumida de forma ativa e voluntária pela empresa, mas também compartilhada com outros atores da sociedade visto o objetivo sistêmico.

Assim como nas capacidades de cidadania para direitos sociais e civis, o atributo antes compreendido como "ação ativa, baseada na disposição e na própria responsabilização" foi aperfeiçoado a partir da exploração empírica do caso em questão, manifestando-se, agora, enquanto "responsabilização institucional voluntária".

Atributo 2 - Abordagem centrada na sociedade. O segundo aspecto constituinte identificado se relaciona ao foco de atuação, visto que a empresa direciona sua mobilização com base nas demandas sociais e na realidade dos eventuais beneficiários (em oposição a um engajamento guiado por motivações exclusivamente intrínsecas à empresa). Esse atributo, denominado abordagem centrada na sociedade, manifestou-se, empiricamente, por meio de três indicadores: foco na necessidade/realidade contextual (pesquisas e levantamentos), diversidade de ações e beneficiários visando alinhamento ao contexto social e envolvimento e coconstrução com especialistas (indivíduos e organizações).

O **foco na necessidade/realidade contextual (pesquisas e levantamentos)** se trata do

zelo em identificar e acompanhar os principais aspectos que envolvem o exercício dos direitos políticos e da cidadania por meio de apurações periódicas. Essa atuação se estabelece tanto por meio da promoção de estudos, pesquisas científicas e levantamentos que abordam o tema e o contexto de forma mais ampla (como ilustrado nos dois primeiros trechos abaixo), quanto por meio de análises mais focadas na esfera e área de influência direta da Empresa C (como ilustrado no último trecho):

[...] a gente lançou o estudo de alienação eleitoral para entender melhor o fenômeno de abstenções. Então, a gente queria entender quem são as pessoas que se abstêm, né. Porque, hoje, a gente tem um fenômeno que ele é lento, mas ele é crescente nos últimos anos e a gente queria entender quem são essas pessoas com recorte de faixa etária, se tem alguma região em específico do Brasil que tem essa questão mais acentuada também. Então a gente foi estudar mais sobre esse fenômeno, entender quais são os principais achados quanto a alienação. (ENTREVISTADA 1)

[...] as iniciativas tech [...] quando a gente foi selecionar essas iniciativas, a gente mapeou que tem/existiam, sei lá, 100 e poucas iniciativas que trabalhavam com tema das eleições. Daí depois disso a gente foi olhar e entendeu que só (não são exatamente esses números, tá?) mas ficou só 60 que trabalhavam com tecnologia. E, disso, só 30 estavam ativas e só 2 trabalhavam com foco no eleitor. O número 2 é real. Que que a gente percebeu? A gente falou "meu, não tem iniciativas atuando no tema". Então o que que está acontecendo? Daí a gente foi entender que, hoje, não tem investimento para essa temática, porque o investimento é sempre ano eleitoral. (ENTREVISTADA 1)

Então o instituto já todo ano roda com as [empresas do grupo] um planejamento de investimento social baseado em territórios, onde a gente analisa o contexto, né, a gente faz o que a gente chama de uma caracterização desse território, então a gente é uma espécie de um diagnóstico, né, onde a gente identifica quais são as principais questões do território, as principais alavancas que a gente pode acionar, né, tendo uma atuação ali. (ENTREVISTADO 3)

Como indicado na última fala, o foco na necessidade/realidade promovido por meio das mencionadas análises está altamente conectado à **diversidade de ações e beneficiários visando alinhamento ao contexto social** (segundo indicador do atributo em questão). Isso porque a Empresa C, na busca por endereçar os diversos pontos identificados de forma assertiva, desenvolve iniciativas de diferentes naturezas e com diferentes públicos. Por exemplo, a partir da constatação, via estudos, do forte ceticismo relacionado à democracia presente entre a juventude, a companhia passou a se engajar em diferentes ações visando esse público. A fala a seguir, retirada da conversa com a Entrevistada 1, indica o contexto diagnosticado: "[...] a juventude deveria ser um público priorizado porque, de fato, eles não estão indo às urnas. Até esse ano, a gente tinha uma queda ali no percentual de jovens que tinham título de eleitor nos últimos anos.". Em resposta, toda uma atuação foi estruturada com

foco nesse público, como pontuado na fala da Entrevistada 3: "[...] é uma estratégia de comunicação, engajamento do cidadão, do eleitor. E esse ano aqui, em 2022, a gente elegeu o público jovem, né, então a gente criou toda uma campanha para dialogar com juventudes.". A amplitude da campanha foi destacada em dos documentos institucionais:

O programa atuou no pilar de voto consciente, incentivando a participação da juventude no processo eleitoral em que mais de 19,3 milhões de jovens tiveram acesso a campanha digital em todo o país [...] (RELATÓRIO INSTITUTO 2022)

O foco na juventude também se faz presente nas iniciativas conduzidas nas regiões de influência direta da organização, como indicado no trecho abaixo:

Então tem tanto olhar ali de desenvolvimento do território, mas sempre [...] com um olhar do protagonismo da juventude. [...] o ator principal é o jovem que vai trabalhar com desenvolvimento do território, é ele que vai entender quais são as demandas da sua cidade, quais outros atores ele poderia mobilizar para resolver essas demandas. [...] E aí gente faz isso por meio de ações de educação política [...] A gente quer que os jovens sejam cidadãos ativos e, por isso, a gente precisa repassar conhecimento, falar quais são as competências, trabalhar bem ali numa questão de valores democráticos com esses jovens. (ENTREVISTADO 3)

Além da juventude, a Empresa C entende que a desvalorização da democracia (e, conseqüentemente, o enfraquecimento do exercício do voto) aflige também os colaboradores da companhia, visto que são indivíduos de uma comunidade nacional significativamente marcada por uma descrença nas instituições democráticas. Esse entendimento, descrito na fala da Entrevistada 1, motiva a atuação da companhia com foco no público interno, como aponta a fala da Entrevistada 2:

E para os nossos colaboradores, isso não é diferente, sabe. Acho que não dá para descontextualizar o Programa do cenário nacional. Então precisa entender assim que há uma onda de enfraquecimento talvez dos valores democráticos, da cultura democrática que passa por todos assim e não é diferente nas empresas assim. (ENTREVISTADA 1)

E aí a gente tem também ações com o público interno, né. Então, trabalhando ali com os nossos colaboradores para fazer uma conscientização cívica. [...] Então a gente teve um tema, é... o último, foi "entendendo a política local" (alguma coisa assim) que era para explicar ali como que funciona a questão dos vereadores, qual papel de vereadores, como que olha para essa questão do voto ali na sua localidade, questão dos votos majoritários... então, para levar esse tipo de conhecimento mesmo e aonde que a gente, como indivíduo, entra nessa história toda, assim. Então, essas ações com o público interno são muito voltadas para levar esse tipo de conhecimento. (ENTREVISTADA 2)

Os colaboradores, assim como os jovens, são focos da mobilização da Empresa C, a qual atua também visando o universo de instituições e indivíduos que trabalham em prol do fortalecimento da cultura democrática. No mesmo sentido, a companhia, com base em levantamentos e análises, identificou *gaps* e oportunidades de evolução desse universo que eles denominam de ecossistema e, a partir disso, passou a desenvolver diferentes iniciativas (voltadas ao impulsionamento da liderança, à inovação, entre outros). Por exemplo, a fala do Presidente da Empresa C (disponível em um documento institucional de acesso público) ilustra uma das iniciativas com foco em inovação: "Em outubro, lançamos um edital público para o Lab [...] para buscar soluções inovadoras de promoção da cultura democrática nas cidades brasileiras.". O fomento a lideranças, por sua vez, é ilustrado pelo trecho a seguir (retirado do site da iniciativa em questão):

[...] *Hub* de Lideranças é um programa de aprimoramento e potencialização de lideranças já atuantes em questões sociais do seu entorno. Iremos fortalecer suas competências, através de: capacitações, mentorias individuais e formação de rede. (SITE INICIATIVA 2)

O Entrevistado 3 demonstra, na fala abaixo, como o propósito de fomentar esse universo de instituições e indivíduos (que trabalham em prol do fortalecimento da cultura democrática) guia parte da mobilização institucional:

E, aqui, a gente define, basicamente, duas estratégias, né, uma estratégia de inovação, então a gente fala "bom, o que que a gente precisa trazer para o ecossistema? Poxa, a gente pode fomentar inovações dentro do ecossistema." Por quê? Porque esse ecossistema não é novo, você tem muitas organizações atuando aí já há bastante tempo, mas as práticas são muito parecidas ou são muito datadas... (ENTREVISTADO 3)

É importante observar que os membros que compõem o ecossistema, assim como a juventude e os colaboradores, são diferentes beneficiários da atuação empresarial, que é composta por iniciativas de diferentes naturezas a fim de endereçar temas capturados nas apurações contextuais.

Por fim, o terceiro indicador empírico é o **envolvimento e a coconstrução com especialistas (indivíduos e organizações)**. Trata-se do convite à participação ou, ainda, à construção conjunta das iniciativas empresariais estabelecido com especialistas em temáticas relevantes e organizações parceiras. O envolvimento e a coconstrução se fazem presente em diferentes ações como, por exemplo, na conscientização do público interno e na condução de pesquisas, conforme ilustrado abaixo:

A gente trabalha muito numa perspectiva de sensibilização e letramento. Que que isso na prática? A gente oferece as trilhas formativas, né, então a gente convida alguns especialistas para vir falar sobre temas específicos. A gente já trabalhou com temas como problemas complexos, como que funciona a política local, como que você tem um diálogo em ano eleitoral a partir de uma comunicação não violenta [...] (ENTREVISTADA 1)

Então a gente financiou a produção de conhecimento. A gente desenvolveu o estudo, né, mais que financiou porque a gente concebeu os estudos e convidou pesquisadores pra trabalhar com a gente, né. (ENTREVISTADO 3)

A iniciativa parte do diagnóstico, feito com o apoio de especialistas e em pesquisas patrocinadas pela *holding*, de que, para que os cidadãos exerçam ativamente seus papéis na sociedade e votem de forma consciente, é necessário fortalecer a participação política e a cultura democrática brasileira. (RELATÓRIO EMPRESA 2020)

Ao longo de encontros realizados em 2021 e 2022, o [instituto], em parceria com o Instituto [...], realizou uma série de conversas com um grupo de especialistas e organizações discutiram as oportunidades e desafios existentes para o fortalecimento da cultura democrática brasileira. (SITE DO PROGRAMA)

A temática central que impulsiona a atuação da Empresa C (exercício pleno da cidadania e do direito ao voto por parte dos cidadãos) apresenta uma natureza complexa, cuja mobilização demanda conhecimentos diversos e visões sistêmicas, o que impulsiona a descrita articulação com especialistas e organizações.

Atributo 3 - Ativismo explícito. O terceiro aspecto constituinte identificado se relaciona ao posicionamento empresarial, visto que a organização, de forma pública e recorrente, manifesta uma posição vinculada a uma questão político-social. Esse atributo, denominado ativismo explícito, manifestou-se, empiricamente, por meio da defesa explícita de princípios e pautas.

A **defesa explícita de princípios e pautas** se trata da manifestação pública em prol de determinada agenda político-social composta por ideais norteadores (que guiam o empenho por transformações na sociedade). Em uma fala publicada em um dos documentos institucionais analisados, o Presidente da Empresa C evidencia a crença da instituição no exercício do voto, assim como a importância e o dever das empresas se posicionarem institucionalmente:

A [Empresa C], [...], acredita que uma empresa pode e deve se posicionar diante de temas relevantes para a sociedade. Por isso, decidimos apoiar o voto consciente em

2018, de maneira apartidária, por acreditarmos que o voto é a forma mais eficaz e democrática de o cidadão externar sua vontade de mudança e defender as causas em que acredita. Esse é o papel de uma empresa cidadã e é nisso que acreditamos. (PRESIDENTE DA EMPRESA)

É interessante observar que, ao estabelecer o posicionamento institucional acima (o qual defende princípios e pautas vinculadas à democracia, advocando em prol do pleno exercício do direito ao voto), o executivo caracteriza a atuação empresarial como apartidária. Essa característica é recorrentemente reforçada pela companhia em suas comunicações, sendo também integrada às iniciativas desenvolvidas, como ilustrado nos trechos abaixo:

[...] a [Empresa C] decidiu reforçar seu papel de empresa cidadã e apoiou o voto consciente, por meio da plataforma [...], que inclui um livro sobre o processo eleitoral e as funções de cada cargo eletivo, e ainda um site e aplicativo para fomentar, de forma ideologicamente neutra e apartidária, a reflexão e a consciência dos eleitores no processo de escolha dos candidatos. (RELATÓRIO EMPRESA 2018)

Então é sempre essa visão institucional e suprapartidária. E a gente comenta isso sempre. Então a gente foi selecionar as lideranças do *hub*, não podia ter nenhum vínculo com política, isso era uma premissa assim sabe. A pessoa não podia querer ser candidato ou ter sido candidata. Então a gente sempre vai colocando essas premissas no nosso projeto para conseguir garantir essa assertividade mesmo, porque é um olhar que o Programa tem no fim das contas assim. (ENTREVISTADA 2)

O material sintetiza mais de 80 horas de entrevistas, oficinas e grupos focais, que ocorreram em 2021, entre participantes das diferentes instituições. "Buscamos ter diversidade de vertentes políticas, sempre dentro do campo democrático, não interessa se é mais liberal ou mais social-democrata, o importante é o comprometimento com a democracia e a saúde dela", explica [...] sobre o perfil de quem ajudou a concretizar o projeto [estudo que visa consolidar as oportunidades e os desafios existentes para o fortalecimento da cultura democrática brasileira] (SITE DO PROGRAMA)

Nesse sentido, a defesa explícita de princípios e pautas contempla, também, uma elucidação sobre a abrangência do posicionamento empresarial, sendo especialmente interessante visto as questões que a natureza do direito e da agenda pode suscitar (especialmente em um contexto de polarização política como o que marca a história recente do país).

Atributo 4 - Mobilização de atores. O quarto aspecto constituinte identificado se relaciona ao modo de atuação empresarial, visto que a empresa, para viabilizar o estímulo aos direitos políticos, articula objetivos e atividades com outros agentes (tanto internos, quanto

externos à organização). Esse atributo se manifestou empiricamente por meio de dois indicadores: gestão do vínculo com outras áreas do negócio e gestão de parceiros externos.

A **gestão do vínculo com outras áreas do negócio** se trata do empenho em prol do alinhamento interno entre a mobilização político-social da empresa e as demais frentes de negócio. A fala da Entrevistada 1 ilustra a diversidade de áreas dentro da Empresa C com as quais são estabelecidas articulações de maneira a apoiar o desenvolvimento das iniciativas:

A gente trabalha muito com as áreas de Responsabilidade Social, Sustentabilidade ali para os projetos territoriais. Tem essa questão da comunicação também. Então, por exemplo, quando a gente foi [...] começar a campanha do voto, a gente queria muito divulgar a campanha dentro da [Empresa C], de modo geral, também. Então, hoje, tem um comitê das áreas de comunicação e a gente vai, participa desse comitê [...]. A gente trabalha também com *Compliance* para passar e compartilhar todas as nossas ações, né. [...]. (ENTREVISTADA 1)

As articulações com as áreas internas acontecem em prol de iniciativas de diferentes naturezas, como aquelas voltadas aos colaboradores, mas também aquelas direcionadas ao público externo. No primeiro trecho abaixo, a Entrevistada 1 discorre sobre a parceria estabelecida com a área responsável pelos treinamentos em prol da iniciativa de educação política direcionada ao público interno. No segundo trecho, por sua vez, a Entrevistada 2 comenta sobre a interface com (e o papel crucial dos) colaboradores que estão geograficamente localizados nos municípios em que são implementadas iniciativas direcionadas ao público externo.

Tem uma área que é responsável pela academia e aí a gente faz a divulgação dos cursos por essa área [...] Então a gente define os tema, daí a gente troca ali com academia, porque eles têm muito conhecimento, eles sabem o que funciona, qual época do ano que é melhor [...] daí a gente lapida junto com a academia e, depois disso, faz a comunicação e aí as pessoas se inscrevem para participar. (ENTREVISTADA 1)

[...] a gente tem interface com todos os níveis, eu diria, [...] até no dia a dia da implementação, com o que a gente chama de gestor local, que é quem tá lá do outro lado, responsável por aquele território, por pensar essas dinâmicas do território, desenvolvimento, os compromissos da empresa para com aquele território em especial [...]. E aí, eu acho que essa é a interface que a gente está mais na rotina assim, sabe. (ENTREVISTADA 2)

As parcerias, contudo, não são demandadas apenas no contexto interno à organização, uma vez que são muito importantes quando estabelecidas com atores externos, os quais assumem um papel fundamental no estímulo a direitos políticos promovido pela empresa. A **gestão de parceiros externos**, nesse sentido, trata-se do estabelecimento e coordenação de

parcerias estabelecidas com outras organizações, as quais complementam a atuação da empresa, viabilizando, de maneira prática, o estímulo ao direito político. A articulação com agentes externos à empresa de forma a viabilizar uma das iniciativas é exemplificada pela fala da Entrevistada 1:

A gente sempre atua contratando o que a gente chama de parceiros técnicos. [...] Então, o *hub* de lideranças, por exemplo, toda a concepção foi feita aqui dentro [...], então a visão de metodologia, a gente foi articulando com o parceiro que nos apoiou, mas isso vem muito... é uma construção muito em conjunto, assim. [...] Então, a gente tinha ideia do que a gente queria fazer. Contratamos um parceiro para nos apoiar nessa criação mesmo do programa. Depois, a gente contratou outro parceiro para nos apoiar na execução. (ENTREVISTADA 1)

Nesse sentido, parte significativa da atuação institucional está vinculada à gestão dos parceiros externos e das ações implementadas por eles, como indicado pela Entrevistada 2:

Então a gente trabalha muito numa lógica de gestão, direcionamento e monitoramento. [...] A gente está presente, hoje, em mais de 10 municípios, né. A gente também tem toda essa atuação de produção de estudos. A gente desenvolveu, no último ano, *hub* de lideranças. Fizemos uma campanha que atingiu 19.000.000 de pessoas. Tudo isso a gente não conseguiria fazer sozinha. Então a gente faz a gestão desses projetos [...] para garantir que os resultados sejam entregues. (ENTREVISTADA 2)

Visto que o estímulo ao direito político demanda conhecimento e amplitude de atuação para além dos apresentados, o estabelecimento e o gerenciamento de parcerias externas possibilita que a Empresa C mantenha a mobilização com a qual se engajou.

Assim como nas capacidades de cidadania corporativa para direitos sociais e civis, o atributo em questão (mobilização de atores diversos), inicialmente, não havia sido contemplado na elaboração dedutiva, sendo, de forma integral, resultado da exploração empírica do caso.

Atributo 5 - Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio do estímulo aos direitos políticos. O quinto e último aspecto constituinte identificado se relaciona ao propósito da atuação empresarial, uma vez que o objetivo da empresa é impactar positivamente questões sociais complexas a partir do estímulo aos direitos políticos. Esse atributo se manifestou empiricamente por meio de cinco indicadores: percepção de desafios sociais, promoção de iniciativas de conscientização, promoção de iniciativas de educação/formação, fomento a deliberações públicas e fortalecimento da rede de atores vinculados ao movimento.

A **percepção de desafios sociais** se trata da consciência a respeito de questões desafiadoras que afligem o sistema político democrático e, de maneira mais ampla, a sociedade. A partir dessa consciência, a organização busca estimular os direitos políticos de maneira a fortalecer a democracia e o tecido social. A Empresa C evidencia publicamente os desafios sociais, como ilustrado pelo trecho abaixo (presente em dos sites institucionais):

De acordo com pesquisa do [...], a porcentagem de brasileiros que consideram muito bom viver sob um sistema político democrático é de apenas 37%. (...) há uma diminuição na confiança e na credibilidade do Congresso. No período de 2017 a 2020, apenas 16% disseram confiar nessa instituição. Esse desgaste também atinge os partidos, cuja fragmentação colabora para o alienamento político e o ceticismo da população. [...] A proporção de brasileiros que afirma não fazer diferença ser governado por um regime democrático cresceu e chegou a 40%, em 2018. (SITE DO PROGRAMA)

Impulsionada por esses desafios, a organização reforça, em diferentes documentos e plataformas, os propósitos norteadores da sua atuação, como na passagem a seguir retirada de um relatório institucional: "Brasil: cidadãos conscientes exercendo seus direitos e deveres; fortalecimento da democracia; aumento da confiança nas organizações; sustentabilidade social; estabilidade econômica."

Em prol dos objetivos indicados, a Empresa C atua na **promoção de iniciativas de conscientização** (segundo indicador do atributo). Isso porque a organização entende que o acesso a informações verídicas e pertinentes é fundamental para a mobilização dos indivíduos e, conseqüentemente, para o fortalecimento da cultura democrática. No primeiro trecho, o Entrevistado 3 ressalta o propósito que guia o desenvolvimento dessas iniciativas, as quais buscam, por meio da informação, conscientizar tanto o público externo, quanto o público interno (descrito no segundo trecho):

E, na campanha, o nosso objetivo é mobilizar, é alcance. Então, quantas pessoas a gente alcançou, né, que tipo de conteúdo a gente levou, o nosso conteúdo é um conteúdo que ajuda a pessoa a tomar uma decisão mais qualificada, é um conteúdo que atrai a atenção da pessoa para que ela reflita sobre engajamento cívico e a sua participação qualificada na eleição. (ENTREVISTADO 3)

Especificamente para o público interno [...], foi realizado [a agenda] "A neurociência da cidadania", com a participação do cientista político [...] e da neurocientista [...]. Na ocasião, os especialistas conversaram sobre como questões atuais da sociedade podem ser explicadas pelos mecanismos neurais do cérebro e o que pode ser feito por cada cidadão para o fortalecimento da cultura democrática. (RELATÓRIO EMPRESA 2020)

Além de promover iniciativas de conscientização, a Empresa C estimula o direito político por meio da **promoção de iniciativas de educação/formação** (terceiro indicador do atributo). Trata-se de ações de cunho educativo que visam capacitar diferentes indivíduos de maneira a apoiar a formação de cidadãos mais instruídos e atuantes. Iniciativas dessa natureza também são conduzidas tanto com o público interno, quanto com o público externo, como ilustrado abaixo:

E ai gente faz isso por meio de ações de educação política [...]. A gente quer que os jovens sejam cidadãos ativos e, por isso, a gente precisa repassar conhecimento, falar quais são as competências, trabalhar bem ali numa questão de valores democráticos com esses jovens. [...] E aí a gente tem também ações com o público interno, né. Então, trabalhando ali com os nossos colaboradores para fazer uma conscientização cívica. (ENTREVISTADA 1)

Destaques 2021: implementamos projetos de educação política em 16 municípios com presença [da Empresa C]

[...]

Em 2021, também contamos com a criação do [*hub* voltado a lideranças], que busca conectar lideranças sociais, criando um ambiente de trocas, aprendizagem e prática cidadã. [...] Em 2022, estes líderes passarão por um ciclo de potencialização de seus conhecimentos e competências, para contribuir na continuidade do trabalho já desenvolvido e ampliar o impacto gerado. (RELATÓRIO INSTITUTO 2021)

A Empresa C se engaja, ainda, por meio do **fomento a deliberações públicas** (quarto atributo do indicador em questão). Nesse sentido, a empresa impulsiona agendas que visam debater assuntos político-sociais relevantes para as temáticas de cidadania e democracia. No relatório anual de 2020, a organização descreve uma iniciativa dessa natureza conduzida naquele ano:

Outra iniciativa na mesma frente foi o [...], evento on-line composto de debates abertos ao público em geral sobre educação política, participação social e futuro da democracia. [...] o evento foi exibido ao vivo no canal do Instituto [...] no YouTube, contou com a participação de mais de 20 especialistas e pesquisadores nacionais e internacionais e foi divulgado por todas as empresas do portfólio da [Empresa C]. (RELATÓRIO EMPRESA 2020)

O envolvimento de especialistas e pesquisadores em eventos como esse está altamente alinhado ao quinto e último indicador do atributo: **fortalecimento da rede de atores vinculados ao movimento**. Isso porque a empresa busca, por meio do fomento à inovação e à geração de novos conhecimentos, impulsionar e qualificar a atuação da rede de indivíduos e organizações que se dedicam ao fortalecimento da democracia e do exercício da cidadania. O foco no que a Empresa C denomina de ecossistema é descrito pela Entrevista 1 e o

Entrevistado 3, estando em consonância com a fala do Presidente do instituto:

Quando a gente olha para o ecossistema nacional, a gente faz projetos mais de geração de conhecimento e inovação. E aí a geração de conhecimento é para que a gente consiga entender melhor como que está a cultura democrática, pautar debates públicos de outros temas que estão em pauta e a visão de inovação é muito ali [...] de incentivar e alavancar lideranças e organizações que estejam atuando no tema. (ENTREVISTADA 1)

[...] o nosso grande objetivo é fortalecer esse ecossistema. Então, o que a gente olha como resultado da nossa ação é assim "bom, fizemos um estudo, divulgamos esse estudo. Esse estudo ajuda o ecossistema a se organizar melhor? O estudo ajuda o ecossistema a ter ações mais estratégicas? Ajuda o ecossistema a ser mais resolutivo, a aumentar seu impacto dentro do desafio e da causa que a gente tem". Quando a gente faz uma ação de inovação, a gente está procurando entender se aquela aquela iniciativa que a gente investiu, [...] se aquela inovação produziu resultados, se aquela inovação pode ser escalada, se aquela experiência, né, ajudou os atores ali a terem uma visão mais ampliada ou nova, novas estratégias para atuar [...] (ENTREVISTADO 3)

Nossas expectativas para o futuro são altas, e temos a consciência de que os desafios globais exigirão um olhar sistêmico e diverso, sempre em rede. Buscamos seguir nos fortalecendo e criando um legado de valor. (PRESIDENTE DO INSTITUTO)

Concretizando a atuação descrita acima, a Empresa C já lançou, por exemplo, um estudo que buscava entender a alienação eleitoral, assim como um levantamento a respeito da vitalidade eleitoral de cada município brasileiro (contemplando o engajamento cívico, a diversidade de candidatos, a representatividade dos eleitos, entre outros aspectos). A organização também já promoveu, nesse sentido, editais visando apoiar iniciativas inovadoras relacionadas à promoção da participação cidadã.

É importante pontuar que, inicialmente, o atributo em questão havia sido elaborado, de maneira dedutiva, enquanto "engajamento em deliberações públicas, discursos políticos e/ou atividades de viabilização relacionados a direitos políticos". A exploração empírica do caso, contudo, possibilitou alavancar sua compreensão e, conseqüentemente, aperfeiçoar sua definição em prol de uma melhor assertividade conceitual.

Considerando o estudo da Empresa C, que, por meio da exploração empírica, viabilizou o aperfeiçoamento da articulação teórica prévia, estabelece-se que a **capacidade de cidadania corporativa para direitos políticos** corresponde a um conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em consonância com as demandas da sociedade, por meio da mobilização de atores diversos e de forma a explicitar um posicionamento político-social, com o propósito de se engajar em desafios sociais mais amplos por meio do

estímulo aos direitos políticos.

4.4 Análise Comparativa

Ao contrapor as distintas operacionalizações da capacidade de cidadania corporativa, baseadas nos tipos de direitos (sociais, civis e políticos), é possível comparar a presença dos atributos constituintes, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Comparação dos atributos

Atributos	Capacidade de Cidadania Corporativa		
	Direitos Sociais	Direitos Civis	Direitos Políticos
Responsabilização institucional voluntária	X	X	X
Abordagem centrada na sociedade	X	X	X
Ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental	X		
Ativismo explícito		X	X
Mobilização de atores diversos	X	X	X
Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio da provisão de direitos sociais	X		
Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio do reforço e/ou da facilitação de direitos civis		X	
Engajamento em desafios sociais mais amplos por meio do estímulo aos direitos políticos			X

Fonte: elaborado pela autora.

Do total de oito atributos identificados, três são comuns aos diferentes tipos de direitos, sendo eles: responsabilização institucional voluntária, abordagem centrada na sociedade e mobilização de atores diversos. O atributo ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental, por sua vez, é exclusivo à capacidade de CC para direitos sociais, enquanto que o atributo ativismo explícito se manifesta apenas nas capacidades relacionadas aos direitos civis e políticos. Por fim, o atributo vinculado ao propósito de cada operacionalização se difere no que se relaciona ao direito promovido, ainda

que, em todos os casos, o foco seja o engajamento em desafios sociais mais amplos. A seguir, é estabelecida uma comparação mais focada que, ao contrapor os casos em pares, evidencia, em especial, as diferenças identificadas nas manifestações empíricas.

4.4.1 Direitos Sociais x Direitos Civis

As capacidades de cidadania corporativa para direitos sociais e para direitos civis apresentam o atributo responsabilização institucional voluntária, contando, ainda, com os mesmos indicadores (compromisso institucional e corresponsabilização). Ambas apresentam também o atributo abordagem centrada na sociedade, compartilhando os indicadores foco na necessidade/realidade do público-alvo (pesquisas e levantamentos) e diversidade de ações visando adaptabilidade. O terceiro indicador desse atributo, contudo, manifesta-se de forma parcialmente diferente. No direito social, a legitimidade se dá por meio do convite à participação de especialistas e revendedoras, os quais são convidados a corroborar as iniciativas por meio de exposições e depoimentos. No direito civil, por sua vez, o envolvimento dos especialistas e do público-alvo se estabelece ainda durante a fase de concepção das iniciativas, tendo, esses atores, uma participação ativa na construção das ações. Essa coconstrução estabelecida com a comunidade LGBTI+ está relacionada à já mencionada genuinidade da mobilização empresarial, que busca viabilizar protagonismo não apenas como resultado das iniciativas, mas também por meio delas, em seu desenvolvimento.

O atributo ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental, por sua vez, apresenta-se apenas na capacidade de CC para direitos sociais. Isso porque a natureza dos direitos civis (nesse caso, especificamente, dos direitos de liberdade e de igualdade) perpassa o papel do Estado, relacionando-se com o tecido social como um todo. Os direitos sociais, em contrapartida, estão intrinsecamente ligados ao funcionamento da máquina estatal, visto que o Estado, no desempenho dos governos, é fundamental na garantia dos mesmos via políticas e bens públicos. Nesse sentido, a insuficiência e a indisposição governamental se apresentam como estímulo à mobilização empresarial, manifestada tanto pela percepção dessa falha do Estado, quanto pela adoção, por parte da empresa, de índices/modelos estabelecidos na gestão de indicadores socioeconômicos. O estímulo à atuação empresarial, no caso dos direitos civis, está vinculado à percepção da desigualdade vivenciada pela público-alvo (indicador do atributo engajamento em desafios sociais mais amplos por meio do reforço e/ou da facilitação de direitos civis).

Em contrapartida, a capacidade de CC para direitos civis apresenta o atributo ativismo explícito, diferentemente da capacidade para direitos sociais. No mesmo sentido do atributo anterior, a presença desse aspecto está vinculada à natureza dos direitos em questão. Os direitos de liberdade e de igualdade (direitos civis, de forma geral) se vinculam a pautas e reivindicações que podem, de maneira mais frequente, suscitar posicionamentos distintos e divergentes (posição a favor ou contra determinado movimento político-social). Os direitos sociais, contudo, costumam ser mais unânimes, uma vez que a importância de aspectos como educação, saúde, alimentação, etc., é mais difundida e menos divisiva na sociedade, isentando, dessa forma, que a empresa atue de maneira a defender princípios e pautas explicitamente.

O atributo mobilização de atores diversos, por sua vez, está presente nas duas capacidades, apresentando uma ligeira diferença no primeiro indicador: gestão do vínculo com outras áreas do negócio, no caso de direitos sociais, e gestão entre as áreas do negócio, no caso de direitos civis. A diferença se estabelece por conta das distintas atribuições e estruturas entre as empresas. No caso do direito social, uma área específica é responsável pelo engajamento social por meio da provisão de direitos sociais, área essa alocada no instituto empresarial. No caso do direito civil, a responsabilidade do engajamento social é compartilhada entre diferentes áreas do negócio, que estruturam e gerem, em conjunto, o reforço e a facilitação dos direitos civis. Ainda que, no primeiro caso, uma área específica seja encarregada, mantém-se necessário, para a viabilização das iniciativas, que o time articule e alinhe com outras frentes do negócio. Nesse sentido, apesar das diferenças, os indicadores apresentam o mesmo foco. O segundo indicador do atributo (gestão de parceiros externos) é comum às duas capacidades.

Por fim, as capacidades de cidadania corporativa em questão se diferem no que se relaciona ao tipo de direito promovido. No caso do direito social, a empresa provê o direito social a partir da viabilização do acesso direcionado aos indivíduos cuja garantia havia sido interrompida. No caso do direito civil, a empresa reforça os direitos civis a partir da promoção de discursos políticos e da participação em deliberações públicas, assim como facilita o acesso aos direitos civis a partir do engajamento em processos de regulamentação e do apoio à inclusão socioeconômica do público-alvo. Importante pontuar, contudo, que o propósito de ambas as capacidades segue o mesmo (ainda que focando em direitos de diferentes naturezas): engajamento em desafios sociais.

4.4.2 Direitos Sociais x Direitos Políticos

As capacidades de cidadania corporativa para direitos sociais e para direitos políticos apresentam o atributo responsabilização institucional voluntária, contando, ainda, com os mesmos indicadores (compromisso institucional e corresponsabilização). Ambas apresentam também o atributo abordagem centrada na sociedade. Os indicadores, contudo, variam no que se relaciona ao objeto de foco. Devido à sua natureza, o direito social, quando cerceado, submete os indivíduos sem garantia de acesso a uma situação de vulnerabilidade social. O intuito da empresa, nesse sentido, é prover o direito a essas pessoas (público-alvo) de forma a se engajar em desafios sociais mais amplos (como, por exemplo, na evasão escolar e na baixa escolaridade). No caso do direito político, contudo, o direito (como o direito ao voto, por exemplo) não está, obrigatoriamente, cerceado, podendo se encontrar apenas enfraquecido por conta de determinado desafio que aflige a sociedade (como, por exemplo, a descrença nas instituições democráticas). O objetivo da atuação empresarial, portanto, é estimular o direito político, sendo que, dessa forma, não há um público-alvo específico, visto que as iniciativas podem impactar positivamente diferentes beneficiários.

Por conta disso, o indicador foco na necessidade/realidade do público-alvo, presente na capacidade para direito social, apresenta-se como foco na realidade contextual quando relacionado ao direito político. O indicador diversidade de ações, quando relacionado ao direito político, contempla ainda a mencionada diversidade de beneficiários (segundo o foco no alinhamento às necessidades contextuais). Por fim, o terceiro indicador, no caso do direito político, não contempla a questão de legitimidade visto a ausência de um público específico, mantendo o envolvimento e a coconstrução com especialistas de maneira a garantir o foco e o alinhamento em relação às demandas sociais.

O atributo ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental, por sua vez, apresenta-se apenas na capacidade de CC para direitos sociais. Como mencionado, direitos dessa natureza estão intrinsecamente ligados ao funcionamento da máquina estatal, sendo a insuficiência e a indisposição governamental o estímulo à mobilização empresarial. A falha governamental em viabilizar o direito, contudo, não se configura como estímulo no caso dos direitos políticos, visto que, como mencionado, eles não se apresentam cerceados necessariamente, podendo se encontrar apenas enfraquecidos por conta de determinado desafio que aflige a sociedade. O estímulo à atuação empresarial, nesse

caso, está vinculado à percepção de um desafio social (indicador do atributo engajamento em desafios sociais mais amplos por meio do estímulo aos direitos políticos).

Em contrapartida, a capacidade de CC para direitos políticos apresenta, diferentemente da capacidade para direitos sociais, o atributo ativismo explícito. Devido à natureza dos direitos políticos, o estímulo promovido pelas empresas está altamente relacionado à adoção de posicionamentos institucionais a respeito de diferentes questões político-sociais, as quais são mais propensas a estimular divergências e confronto de ideias. Os direitos sociais, contudo, costumam ser mais unânimes, uma vez que a importância de aspectos como educação, saúde, alimentação, etc., é mais difundida e menos divisiva na sociedade, isentando, dessa forma, que a empresa atue de maneira a defender princípios e pautas explicitamente.

O atributo mobilização de atores diversos, por sua vez, está presente nas duas capacidades, contando, ainda, com os mesmos indicadores (gestão do vínculo com outras áreas do negócio e gestão de parceiros externos), visto as semelhanças entre as estruturas das duas empresas (nos dois casos, uma área específica é responsável pelo engajamento social, estando alocada no instituto empresarial).

Por fim, as capacidades de cidadania corporativa em questão se diferem no que se relaciona ao tipo de direito promovido. Na capacidade para direitos sociais, a empresa provê o direito social a partir da viabilização do acesso direcionado aos indivíduos cuja garantia havia sido interrompida. Na capacidade para direitos políticos, por sua vez, a empresa estimula o direito político a partir da promoção de iniciativas de conscientização e de educação/formação, assim como a partir do fomento a deliberações públicas e do fortalecimento da rede de atores vinculados aos movimentos político-sociais. Importante pontuar, contudo, que o propósito de se engajar em desafios sociais segue o mesmo em ambas as capacidades (ainda que focando em direitos de diferentes naturezas).

4.4.3 Direitos Cívicos x Direitos Políticos

As capacidades de cidadania corporativa para direitos cívicos e para direitos políticos apresentam o atributo responsabilização institucional voluntária, contando, ainda, com os mesmos indicadores (compromisso institucional e corresponsabilização). Ambas apresentam também o atributo abordagem centrada na sociedade. Os indicadores, contudo, variam no que se relaciona ao objeto de foco. Devido à sua natureza, o direito cívico, quando fragilizado,

submete os indivíduos a um caráter de minoria social. O intuito da empresa, nesse sentido, é reforçar ou facilitar os direitos dessas pessoas (público-alvo) de forma a se engajar em desafios sociais mais amplos. No caso do direito político, contudo, o enfraquecimento relacionado ao direito é resultado de um desafio que aflige todo o tecido social. A atuação empresarial, portanto, não apresenta um público-alvo específico, visto que as iniciativas, com foco em estimular os direitos políticos, podem impactar positivamente diferentes beneficiários.

Por esse motivo, o indicador foco na necessidade/realidade do público-alvo, presente na capacidade para direitos civis, apresenta-se como foco na realidade contextual quando relacionado ao direito político. O indicador diversidade de ações, quando relacionado ao direito político, contempla ainda a mencionada diversidade de beneficiários (segundo o foco no alinhamento às necessidades contextuais). Por fim, o terceiro indicador, no caso do direito político, não contempla a questão de legitimidade visto a ausência de um público específico, mantendo o envolvimento e a coconstrução com especialistas de maneira a garantir o foco e o alinhamento em relação às demandas sociais.

As duas capacidades apresentam também o atributo ativismo explícito, visto as já descritas naturezas dos direitos civis e dos direitos políticos. Esse atributo, entretanto, difere ligeiramente entre as duas capacidades uma vez que o indicador chamado para integrar o movimento ativista se fez presente apenas no caso da Empresa B (direitos civis).

O atributo mobilização de atores diversos, por sua vez, está presente nas duas capacidades, apresentando uma ligeira diferença no primeiro indicador: gestão entre as áreas do negócio, na capacidade para direitos civis, e gestão do vínculo com outras áreas do negócio, na capacidade para direitos políticos. A diferença se estabelece por conta das distintas atribuições e estruturas entre as empresas. No caso dos direitos civis, a responsabilidade do engajamento social é compartilhada entre diferentes áreas do negócio, que estruturam e gerem, em conjunto, o reforço e a facilitação dos direitos civis. No caso dos direitos políticos, uma área específica é responsável pelo engajamento social por meio do estímulo aos direitos políticos, área essa alocada no instituto empresarial. Ainda que, neste caso, uma área específica seja encarregada, mantém-se necessário, para a viabilização das iniciativas, que o time articule e alinhe com outras frentes do negócio. Nesse sentido, apesar das diferenças, os indicadores apresentam o mesmo foco. O segundo indicador do atributo (gestão de parceiros externos) é comum às duas capacidades.

Por fim, as capacidades de cidadania corporativa em questão se diferem no que se

relaciona ao tipo de direito promovido. Na capacidade para direitos civis, a empresa reforça os direitos a partir da promoção de discursos políticos e da participação em deliberações públicas, assim como facilita o acesso a partir do engajamento em processos de regulamentação e do apoio à inclusão socioeconômica do público-alvo. Na capacidade para direitos políticos, por sua vez, a empresa estimula o direito a partir da promoção de iniciativas de conscientização e de educação/formação, assim como a partir do fomento a deliberações públicas e do fortalecimento da rede de atores vinculados aos movimentos político-sociais. Importante pontuar, contudo, que o propósito de se engajar em desafios sociais segue o mesmo em ambas as capacidades, em vista da percepção da desigualdade vivenciada pelo público-alvo, no caso dos direitos civis, e da percepção de desafios sociais, no caso dos direitos políticos.

4.5 Capacidade de Cidadania Corporativa

Por meio do estudo dos casos empíricos, foram identificados os elementos organizacionais os quais são articulados de forma a viabilizar a cidadania corporativa (contemplando os três tipos de direitos). Dessa maneira, foi possível constatar a mobilização de recursos vinculada à capacidade de cidadania corporativa, assim como compreender o propósito dessa capacidade organizacional.

Nesse sentido, conclui-se que a **capacidade de cidadania corporativa corresponde a um (a) conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, (b) em consonância com as demandas da sociedade, (c) por meio da mobilização de atores diversos e (d) de forma a assumir um papel político-social (e) com o propósito de se engajar em desafios sociais mais amplos.**

A definição acima corresponde ao nível básico do conceito de capacidade de CC, o qual foi estruturado com base nos atributos constituintes (nível secundário) e nos indicadores os quais correspondem à operacionalização dos atributos (nível terciário) (GOERTZ³, 2006 apud BARRENECHEA; CASTILLO, 2019). Essa estrutura conceitual pode ser observada no Quadro 7.

³ GOERTZ, G. **Social science concepts: A user's guide**. Princeton University Press, 2006.

Quadro 7 - Estrutura do conceito capacidade de cidadania corporativa

Definição	Atributos Constituintes	Indicadores
<p>(a) conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária</p>	<p>Responsabilização institucional voluntária Trata-se do comprometimento empresarial, visto que a organização, de forma voluntária e explícita, compromete-se e atua em prol da promoção dos direitos de cidadania enquanto um dos atores sociais responsáveis pelo bem-estar e o pleno desenvolvimento da sociedade.</p>	<p>Compromisso institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • declarações públicas em relatórios e documentos institucionais, redes sociais e sites oficiais, comunicações de altos líderes e representantes • estabelecimento de estruturas organizacionais (presença de times, áreas, diretorias, entre outros) com foco exclusivo • destinação de verba financeira
		<p>Corresponsabilização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • articulação com outros atores da sociedade (Estado, indivíduos da sociedade civil, organizações da sociedade civil, empresas)
<p>(b) em consonância com as demandas da sociedade</p>	<p>Abordagem centrada na sociedade Trata-se do foco de atuação, visto que a empresa direciona sua mobilização com base nas demandas sociais e no contexto dos beneficiários (em oposição a um engajamento guiado por motivações exclusivamente intrínsecas à empresa).</p>	<p>Foco na necessidade/realidade do público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apurações periódicas (pesquisas e levantamentos) junto ao público-alvo
		<p>Foco na necessidade/realidade contextual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • análises contextuais (estudos, pesquisas científicas e levantamentos)
		<p>Diversidade de ações visando adaptabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promoção de iniciativas de diferentes naturezas e formatos • customização de iniciativas focada no público-alvo • adaptação gradual das iniciativas com base no contexto do público-alvo
		<p>Diversidade de ações e de beneficiários visando alinhamento ao contexto social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promoção de iniciativas de diferentes naturezas, formatos e beneficiários

		<p>Legitimidade por meio do envolvimento de especialistas e representantes do público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inclusão de representantes do público-alvo na divulgação das iniciativas • participação de especialistas e/ou representantes do público-alvo na implementação das iniciativas
		<p>Legitimidade por meio da coconstrução com especialistas e representantes do público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • participação de especialistas e/ou representantes do público-alvo no planejamento e na estruturação das iniciativas
		<p>Envolvimento e coconstrução com especialistas (indivíduos e organizações):</p> <ul style="list-style-type: none"> • participação de especialistas no planejamento e na estruturação das iniciativas
<p>(c) por meio da mobilização de atores diversos</p>	<p>Mobilização de atores diversos Trata-se do modo de atuação empresarial, visto que a empresa, para viabilizar a promoção dos direitos de cidadania, articula objetivos e atividades com outros agentes (tanto internos, quanto externos à organização).</p>	<p>Gestão do vínculo com outras áreas do negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comunicação e alinhamento de atividades entre a área responsável pelas iniciativas e demais áreas que mantêm contato com os beneficiários
		<p>Gestão entre as áreas do negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definição das diretrizes de atuação compartilhada entre as áreas multidisciplinares que compõem o time responsável pelas iniciativas (tomada de decisão compartilhada) • coordenação de atividades entre as áreas multidisciplinares que compõem o time responsável pelas iniciativas
		<p>Gestão de parceiros externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contratação, definição e gerenciamento das atividades desempenhadas (em conjunto com ou exclusivamente) por parceiros externos

(d) de forma a assumir um papel político-social	<p>Ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental</p> <p>Trata-se do estímulo da mobilização empresarial, visto que a empresa se engaja com a promoção do direito de cidadania diante da insuficiência do governo (ator da sociedade originalmente responsável).</p>	<p>Percepção da insuficiência governamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apurações periódicas (pesquisas e levantamentos) junto ao público-alvo • análises da conjuntura político-social que circundam o acesso ao direito em questão
	<p>Ativismo explícito</p> <p>Trata-se do posicionamento empresarial, visto que a empresa, de forma pública e recorrente, manifesta uma posição vinculada a uma questão político-social.</p>	<p>Adoção de indicadores/modelos de referência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aplicação de índices e modelos de referência junto ao público-alvo <p>Defesa explícita de princípios e pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • declarações públicas (em relatórios e documentos institucionais, redes sociais e sites oficiais, comunicações de altos líderes e representantes) explicitamente favoráveis a determinado(a) movimento/agenda político-social <p>Chamado para integrar o movimento ativista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • declarações públicas voltadas a incentivar outros atores da sociedade a integrar determinado(a) movimento/agenda político-social • convite à manifestação de apoio por parte de outros atores da sociedade por meio da promoção de petições
(e) propósito de se engajar em desafios sociais mais amplos	<p>Provisão de direitos sociais</p> <p>Trata-se do propósito da atuação empresarial, uma vez que o objetivo da empresa é impactar positivamente uma questão social complexa a partir da provisão de direitos sociais a indivíduos os quais não contam com a garantia de acesso.</p>	<p>Público vulnerável:</p> <ul style="list-style-type: none"> • atuação direcionada a pessoas em situação de vulnerabilidade social (visto a ausência/insuficiência de acesso a direitos fundamentais) <p>Promoção do acesso ao direito social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • viabilização do acesso de indivíduos a direitos sociais <p>Metas e mensuração vinculadas ao impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estabelecimento de metas vinculadas ao bem-estar social do público-alvo • análises periódicas do efeito da provisão do direito social no bem-estar do público-alvo

	<p>Reforço e/ou facilitação de direitos civis Trata-se do propósito da atuação empresarial, uma vez que o objetivo da empresa é impactar positivamente questões sociais complexas a partir do reforço ou da facilitação de direitos civis a indivíduos os quais não contam com a garantia de acesso.</p>	<p>Percepção da desigualdade vivenciada pelo público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • atuação direcionada a minorias sociais (visto as desigualdades que corrompem a plena garantia dos direitos civis) • análises da conjuntura político-social que circundam determinada minoria social <p>Promoção de discursos políticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • declarações públicas (redes sociais e sites oficiais, em relatórios e documentos institucionais, comunicações de altos líderes e representantes) que visam manifestar apoio e conscientizar em relação a determinado(a) movimento/agenda político-social <p>Participação em deliberações públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promoção de palestras, debates e iniciativas internas à organização relacionados a determinado(a) movimento/agenda político-social • promoção de palestras, debates e iniciativas públicas (externas à organização) relacionados a determinado(a) movimento/agenda político-social • engajamento em iniciativas, grupos e eventos externos voltados ao fomento de discussões vinculadas a determinado(a) movimento/agenda político-social, como fórum de empresas <p>Engajamento em processos de regulamentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promoção de petições voltadas a fortalecer agendas positivas ou combater agendas retrógradas vinculadas a determinado movimento político-social • declarações públicas (redes sociais e sites oficiais, em relatórios e documentos institucionais, comunicações de altos líderes e representantes) que visam manifestar apoio a agendas positivas ou oposição a agendas retrógradas vinculadas a determinado movimento político-social <p>Apoio à inclusão socioeconômica do público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promoção de iniciativas (ações, programas, benefícios) que viabilizam a integração social e econômica dos indivíduos que fazem parte de determinada minoria social (por exemplo, iniciativas de capacitação com foco em aumentar a empregabilidade, adoção da linguagem neutra com foco no fomento à inclusão no local de trabalho)
--	---	---

	<p>Estímulo aos direitos políticos Trata-se do propósito da atuação empresarial, uma vez que o objetivo da empresa é impactar positivamente questões sociais complexas a partir do estímulo aos direitos políticos.</p>	<p>Percepção de desafios sociais: • análises da conjuntura político-social que circundam os direitos em foco</p> <p>Promoção de iniciativas de conscientização: • promoção de iniciativas (ações, campanhas, estudos) que viabilizam o acesso dos indivíduos a informações verídicas e pertinentes à cultura democrática</p> <p>Promoção de iniciativas de educação/formação: • promoção de iniciativas (projetos, programas, cursos) que viabilizam a capacitação dos indivíduos no que se relaciona a educação política e competências comportamentais (como liderança, protagonismo)</p> <p>Fomento a deliberações públicas: • promoção de palestras, debates e iniciativas internas à organização relacionados a temas de cidadania e democracia • promoção de palestras, debates e iniciativas públicas (externas à organização) relacionados a temas de cidadania e democracia</p> <p>Fortalecimento da rede de atores vinculados ao movimento: • condução e/ou financiamento de estudos e análises com foco em temas pertinentes à rede de atores • fomento financeiro a inovações • capacitação de lideranças sociais • fomento a iniciativas conjuntas de maneira a promover conexões entre as organizações, assim como entre os indivíduos</p>
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

É importante ressaltar que a capacidade de cidadania corporativa corresponde a uma única habilidade organizacional que, a depender do foco de atuação (direitos sociais, civis ou políticos), apresenta determinados atributos. Nesse sentido, a capacidade de CC para direitos sociais, por exemplo, trata-se de uma perspectiva mais específica da capacidade, a qual reúne os atributos exclusivamente vinculados à provisão de direitos sociais. O mesmo se dá com a capacidade de cidadania corporativa para direitos civis e para direitos políticos.

5 DISCUSSÃO

5.1 Contribuição para a Literatura

Este trabalho colocou em prática a recomendação de Kruggel, Tiberius e Fabro (2020) e estabeleceu uma ponte entre os conceitos de CC e capacidade organizacional. Ainda que CC seja importante para os debates do campo da gestão responsável, o cenário de pesquisa vinculado ao tema, contudo, mostra-se complexo, marcado por períodos de instabilidade no que se relaciona ao número de publicações, sendo as investigações majoritariamente teóricas e deficientes de "*designs* complexos de pesquisa" (KRUGGEL; TIBERIUS; FABRO, 2020, p.13, tradução nossa). A baixa frequência de desenvolvimentos acadêmicos pode ser atribuída ao fato de que, apesar do avanço conceitual de Matten e Crane (2005), poucos trabalhos posteriores se dedicaram a seguir desenvolvendo o conceito de cidadania corporativa a fim de viabilizar, como os autores apontaram, futuras pesquisas empíricas. No mesmo sentido, Park *et al.* (2023) sinalizam a insuficiência conceitual vinculada a CC visto seu alto grau de abstração e reforçam a necessidade de estudos voltados a estabelecer conceitos, *frameworks* e medidas de maneira a "refinar e materializar ainda mais o conceito de cidadania corporativa" (PARK *et al.*, 2023, p. 10, tradução nossa).

Foram estudadas três empresas cuja promoção de direitos de cidadania se mostrou recorrente e institucionalizada com o propósito de compreender o conceito de capacidade de cidadania corporativa de maneira integral (partindo da ocorrência empírica até um nível mais alto de abstração: indicadores operacionais, atributos constituintes e definição). A exploração empírica dos casos foi precedida por um mergulho na literatura, a partir do qual, de maneira dedutiva, foram propostas três diferentes operacionalizações da capacidade de CC para os distintos tipos de direitos de cidadania (sociais, civis e políticos). As proposições, adotadas como base inicial para a investigação, foram então aprimoradas com a compreensão da atuação prática das empresas, sendo que a análise comparativa dos múltiplos casos possibilitou identificar as diferenças e as semelhanças de cada operacionalização e, dessa forma, conceber os atributos constituintes do conceito. Conclui-se, portanto, que a capacidade de cidadania corporativa corresponde a um conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em consonância com as demandas da sociedade, por meio da mobilização de atores diversos e de forma a assumir um papel político-social com o propósito de se engajar em desafios sociais mais amplos.

O fato da capacidade contemplar um conjunto coordenado de atividades de natureza voluntária corrobora os trabalhos que vinculam a cidadania corporativa com uma atitude empresarial marcada por disposição e assunção facultativa de responsabilidades sociais, como Baumann-Pauly e Scherer (2013) e Edward e Willmott (2008). Nesse sentido, a mudança do papel da empresa na arena da cidadania parte, assim como indica Ablander e Curbach (2017, p. 626, tradução nossa), da própria organização visto a mudança na "autoconcepção das corporações".

O alinhamento com as demandas da sociedade também reforçam aspectos já mapeados na literatura de CC, em especial no trabalho de Anderson e Johansen (2021). Isso porque as autoras sinalizam a importância da interlocução entre empresa e *stakeholders* para a viabilização da cidadania corporativa, uma vez que a atuação político-social das organizações é coconstruída a partir do diálogo e evolui constantemente a partir das transformações sociais. Corroborando o trabalho de Anderson e Johansen (2021), os indicadores identificados manifestam tanto a coconstrução e o diálogo (exemplo: apurações periódicas junto ao público-alvo, participação de especialistas e/ou representantes do público-alvo no planejamento e na estruturação das iniciativas), quanto a evolução constante (exemplo: análises contextuais, adaptação gradual das iniciativas com base no contexto do público-alvo).

O aspecto da mobilização de atores diversos, contudo, não havia sido mapeado dedutivamente a partir dos estudos analisados, sendo possível vincular essa questão ao fato de que a literatura de cidadania corporativa é majoritariamente teórica (KRUGGEL; TIBERIUS; FABRO, 2020) e deficiente de trabalhos que exploram e avaliam a ocorrência prática de CC. Uma das poucas pesquisas nesse sentido foi conduzida por Baumann-Pauly e Scherer (2013). Os apontamentos dos autores, todavia, são contrariados pelos resultados deste trabalho. Isso porque Baumann-Pauly e Scherer (2013, p.7) indicam que a cidadania corporativa precisa estar inserida nas operações diárias, inserida nos processos vinculados ao "*core business*" da empresa. Os resultados indicam, contudo, que apesar da conexão entre a mobilização social e as frentes de negócio ser benéfica nos dois sentidos, a CC não necessariamente se viabiliza a partir do *core business*. Pelo contrário, a promoção dos direitos de cidadania nos casos analisados é, em suma, gerida por times não vinculados às principais frentes de negócio e viabilizada, de forma prática, por atores externos à organização, visto que a promoção de direitos está além das atividades convencionais do negócio (em termos tanto de conhecimento, quanto de amplitude de atuação).

Por sua vez, o ato de assumir um papel político-social contemplado na capacidade de CC reforça aspectos já mapeados na literatura. A ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental foi indicada por Matten & Crane (2005) (e, posteriormente, por outros pesquisadores), fazendo, inclusive, parte da definição de cidadania corporativa estruturada pelos autores. O ativismo explícito, por sua vez, foi sinalizado nas pesquisas de Andersen e Johansen (2021) e Sison (2009). A novidade nesse sentido trazida pelos resultados deste trabalho é que, devido à natureza dos direitos de cidadania, o primeiro aspecto (ação empresarial vinculada à incapacidade ou indisposição governamental) se vincula aos direitos sociais, enquanto o segundo aspecto (ativismo explícito) se vincula aos direitos civis e políticos.

Por fim, o propósito da capacidade de se engajar em desafios sociais mais amplos, manifestado por meio da promoção de direitos de cidadania, também se fazia presente no campo de CC, sendo indicado em trabalhos como Ablander e Curbach (2017), Busch (2011) e Edward e Willmott (2008). Nesse sentido, alguns dos indicadores vinculados aos atributos de provisão de direitos sociais, reforço e/ou facilitação de direitos civis e estímulo aos direitos políticos corroboram operacionalizações mencionadas em trabalhos anteriores. Por exemplo, a participação empresarial em debates e deliberações públicas é apontada no trabalho de Edward e Willmott (2008), assim como a promoção de discursos políticos é indicada no trabalho Ablander e Curbach (2017). O ineditismo deste trabalho, por sua vez, vincula-se tanto à identificação de novas operacionalizações (os denominados indicadores), quanto à sistematização desses aspectos.

No que diz respeito às novas operacionalizações, é interessante observar também que, no trabalho de Matten & Crane (2005), o papel da empresa em relação aos direitos políticos apresenta um caráter um tanto passivo, visto que os autores apontam as corporações como “alvos” de ações políticas por parte de consumidores (sujeitas, por exemplo, a protestos e boicotes), constituindo um canal extra pelo qual os cidadãos podem manifestar seus direitos políticos. Os resultados deste trabalho, em contrapartida, sinalizam que a empresa ocupa, assim como nos direitos sociais e civis, uma atuação ativa de promoção dos direitos políticos, manifestada via fomento, via estímulo ao exercício dos direitos políticos por parte dos cidadãos.

Em suma, os achados deste estudo, simultaneamente, corroboram, desafiam e expandem os conhecimentos relacionados à cidadania corporativa. O conceito de capacidade de CC proporciona, em especial, uma compreensão relacionada à atuação prática das

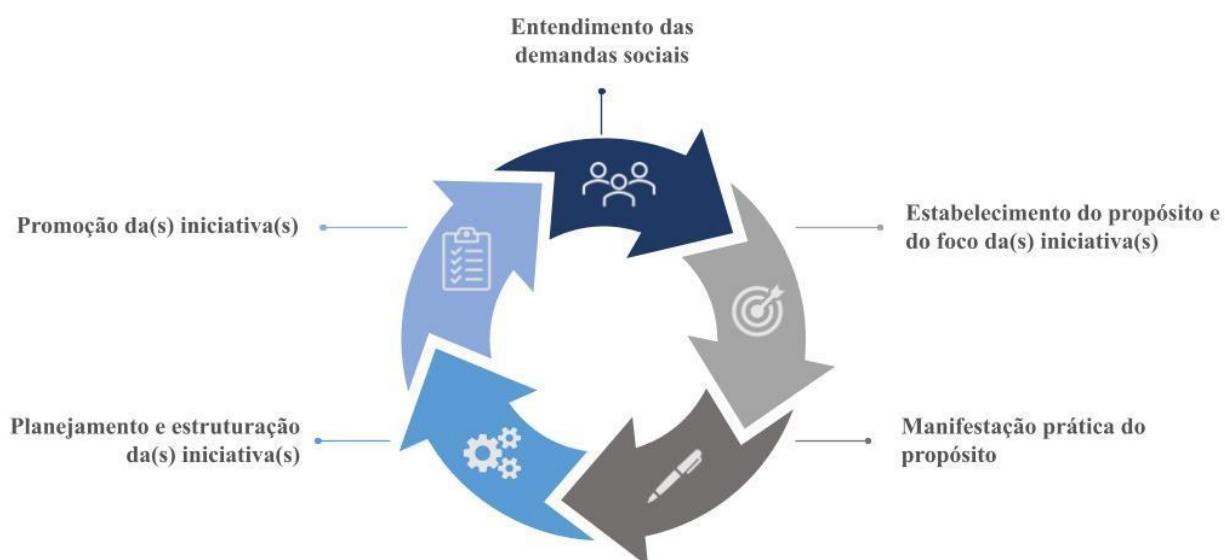
empresas. Espera-se que o aprimoramento teórico promovido pelo estabelecimento desse novo conceito fomente a já reconhecida relevância da cidadania corporativa "para o amplo escopo da pesquisa em *business and management*" (KRUGGEL; TIBERIUS; FABRO, 2020, p. 13, tradução nossa).

5.2 Contribuição para a Prática Gerencial

Ademais às discussões teóricas, o alto grau de abstração vinculado ao conceito de CC “dificulta que as empresas implementem com sucesso o papel da cidadania corporativa” (PARK *et al.*, 2023, p.1, tradução nossa). Nesse sentido, a capacidade de CC apresenta uma contribuição para a prática gerencial, visto que explicita os recursos organizacionais mobilizados para a promoção de direitos de cidadania, facilitando a compreensão dos gestores sobre como atuar e onde concentrar esforços (que, de acordo com Serafeim (2020), é um dos desafios relacionados à melhoria da performance socioambiental das empresas).

A Figura 6 sumariza e indica, em uma lógica mais funcional, as ações vinculadas à capacidade de cidadania corporativa, reunindo as atribuições que precisam ser exercidas para que a empresa apresente essa habilidade organizacional.

Figura 6 - Representação funcional da capacidade de cidadania corporativa



Fonte: elaborado pela autora.

O fluxo acima, baseado integralmente nos resultados deste trabalho, organiza os elementos constituintes da capacidade de cidadania corporativa de maneira a tornar mais claras as atividades a serem executadas, na prática, de forma coordenada e contínua. Partindo do entendimento das demandas sociais (visto o foco na sociedade que caracteriza a capacidade de CC), são então determinados o direito a ser promovido, o público focal e a natureza da(s) iniciativa(s) a ser(em) desenvolvida(s). A partir disso, ações com foco em viabilizar a(s) iniciativa(s) são realizadas, incluindo alocação de verba e responsáveis, planejamento e execução. O ciclo se fecha e, portanto, inicia-se novamente visto que as iniciativas (as quais podem ser múltiplas, com diferentes formatos e beneficiários) mudam conforme a contínua compreensão da realidade social (tanto do eventual público-alvo, quanto da conjuntura político-social de forma mais ampla).

O desenvolvimento de cada um dos elementos da capacidade de cidadania corporativa (desde "entendimento das demandas sociais" até "promoção da(s) iniciativa(s)") depende da realização de uma série de atividades, as quais podem ou não acontecer de modo simultâneo. Isto é, a organização não precisa, necessariamente, desenvolver todas as atividades vinculadas a "entendimento das demandas sociais", por exemplo, para alcançar esse elemento. Cabe à empresa analisar e implementar a(s) atividade(s) mais adequada(s) para a situação. Essas atividades, componentes de cada um dos elementos, correspondem aos microfundamentos da capacidade de cidadania corporativa.

Para desenvolver o entendimento das demandas sociais, a organização deve selecionar atividades de acordo com o Quadro 8 abaixo. A organização pode realizar análises contextuais, análises da conjuntura político-social e apurações por meio de pesquisas junto ao público-alvo, assim como aplicar índices de referência junto ao público-alvo.

Quadro 8 - Atividades vinculadas ao entendimento das demandas sociais

Entendimento das demandas sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Análises contextuais (estudos, pesquisas científicas e levantamentos). • Análises da conjuntura político-social que circundam o acesso a determinado direito social, civil ou político. • Análises da conjuntura político-social que circundam determinada minoria social. • Apurações (pesquisas e levantamentos) junto ao eventual público-alvo. • Aplicação de índices e modelos de referência (exemplo: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)) junto ao público-alvo.

Fonte: elaborado pela autora.

O estabelecimento do propósito e do foco da(s) iniciativa(s), por sua vez, conta com as atividades indicadas no Quadro 9. A organização tem a possibilidade de definir diferentes diretrizes de atuação, desde o(s) tipo(s) de direito que deseja promover, os cidadãos com quem pretende se engajar e o escopo das ações a serem promovidas.

Quadro 9 - Atividades vinculadas ao estabelecimento do propósito e do foco da(s) iniciativa(s)

Estabelecimento do propósito e do foco da(s) iniciativa(s)
<ul style="list-style-type: none"> • Definição do objetivo da(s) iniciativa(s): <ul style="list-style-type: none"> - prover direitos sociais (exemplo: educação, saúde); - reforçar/facilitar direitos civis (exemplo: liberdade, igualdade); - estimular direitos políticos (exemplo: exercício do voto, cultura democrática). • Definição do público-alvo: <ul style="list-style-type: none"> - pessoas em situação de vulnerabilidade social (exemplo: baixa renda, baixa escolaridade); - pessoas correspondentes a minorias sociais (exemplo: comunidade LGBTI+, mulheres); - beneficiários em geral (exemplo: colaboradores, jovens). • Definição do escopo da atuação: <ul style="list-style-type: none"> - apoio à inclusão socioeconômica do público-alvo; - promoção de discursos políticos; - participação em deliberações públicas; - engajamento em processos de regulamentação; - promoção de iniciativas de conscientização; - promoção de iniciativas de educação/formação; - fomento a deliberações públicas; - fortalecimento da rede de atores vinculados a determinado movimento.

Fonte: elaborado pela autora.

Para manifestar o propósito de forma prática, a organização deve alocar recursos financeiros, atribuir papéis e responsabilidades ou, ainda, comprometer-se institucionalmente com a(s) causa(s) por meio de declarações públicas, conforme as atividades listadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Atividades vinculadas à manifestação prática do propósito

Manifestação prática do propósito

- Alocação de verba financeira (voltada à viabilização da(s) iniciativa(s)).
- Presença de responsáveis e atribuição de papéis (estrutura organizacional com foco exclusivo).
- Declarações públicas do propósito de forma a estabelecer um compromisso institucional (exemplo: declarações em relatórios e documentos institucionais, redes sociais e sites oficiais, comunicações de altos líderes e representantes).

Fonte: elaborado pela autora.

O elemento de planejamento e estruturação da(s) iniciativa(s), por sua vez, conta uma lista extensa de atividades (indicadas no Quadro 11). Além da coordenação de atividades por parte do time responsável (e o eventual alinhamento com outras áreas), a organização pode optar pelo envolvimento do público-alvo e de especialistas, pela contratação de parceiros externos e pela articulação com outros atores da sociedade (como, por exemplo, com outras empresas ou com organizações da sociedade civil).

Quadro 11 - Atividades vinculadas ao planejamento e à estruturação da(s) iniciativa(s)

Planejamento e estruturação da(s) iniciativa(s)

- Coordenação de atividades por parte da área responsável pela(s) iniciativa(s) (ou entre as áreas multidisciplinares que compõem o time responsável, se aplicável).
- Comunicação e alinhamento de atividades entre a área/o time responsável pela(s) iniciativa(s) e as demais áreas que mantêm contato com o público-alvo.
- Inclusão do público-alvo no planejamento e na estruturação da(s) iniciativa(s).
- Participação de especialistas no planejamento e na estruturação da(s) iniciativa(s).
- Contratação e definição de atividades desempenhadas (em conjunto com ou exclusivamente) por parceiros externos.
- Articulação com outros atores (exemplo: organizações da sociedade civil, empresas, estado, indivíduos da sociedade civil).

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, de forma a alcançar a promoção da(s) iniciativa(s), a organização deve selecionar atividades de acordo com o Quadro 12. Além de optar por atividades relacionadas à implementação (como, por exemplo, o envolvimento do público-alvo e de especialistas e o gerenciamento de parceiros externos), a organização pode selecionar o formato (programa, campanhas, ações, etc.) e objetivo da(s) iniciativa(s).

Quadro 12 - Atividades vinculadas à promoção da(s) iniciativa(s)

Promoção da(s) iniciativa(s)

- Coordenação de atividades por parte da área responsável pela(s) iniciativa(s) (ou entre as áreas multidisciplinares que compõem o time responsável, se aplicável).
- Inclusão do público-alvo na implementação e/ou divulgação da(s) iniciativa(s).
- Participação de especialistas na implementação da(s) iniciativa(s).
- Gerenciamento de atividades desempenhadas (em conjunto com ou exclusivamente) por parceiros externos.
- Promoção de ações, programas, projetos, campanhas, benefícios, entre outros, relacionados a:
 - viabilização de direitos sociais (exemplo: acesso à educação formal);
 - integração socioeconômica do público-alvo (exemplo: adoção do nome social);
 - capacitação com foco em educação política e competências comportamentais (como liderança, protagonismo);
 - viabilização do acesso dos indivíduos a informações verídicas e pertinentes à cultura democrática;
 - capacitação de lideranças sociais;
 - promoção de palestras e debates (internos ou externos) relacionados a determinado(a) movimento/agenda político-social (exemplo: importância do exercício do voto consciente);
 - engajamento em grupos e eventos externos voltados ao fomento de discussões sobre determinado(a) movimento/agenda político-social (exemplo: fórum de empresas);
 - declarações públicas que manifestam apoio e conscientizam a respeito de determinado(a) movimento/agenda político-social;
 - promoção de petições e/ou declarações públicas voltadas a fortalecer agendas positivas ou combater agendas retrógradas vinculadas a determinado movimento político-social;
 - condução e/ou financiamento de estudos e análises com foco em temas pertinentes à rede de atores ligados a determinado(a) movimento/agenda político-social;
 - fomento financeiro a inovações vinculadas a determinado(a) movimento/agenda político-social.

Fonte: elaborada pela autora.

Ainda que sejam demandados estudos a fim de constatar os efeitos da promoção de direitos por parte do setor privado, é viável conceber que a melhoria na performance social das organizações (impulsionada pela atuação acima representada) se reflete em um progresso relacionado ao bem-estar da população, uma vez que o desempenho dessa função organizacional possibilita que as empresas, para além dos Estados, trabalhem em prol da garantia de direitos fundamentais, atendendo a necessidades basilares da população e promovendo o bem-estar social.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou compreender como se configura a capacidade de cidadania corporativa. Por meio da investigação, foi concluído que a capacidade de CC corresponde a um conjunto coordenado de atividades realizadas de maneira voluntária, em consonância com as demandas da sociedade, por meio da mobilização de atores diversos e de forma a assumir um papel político-social com o propósito de se engajar em desafios sociais mais amplos.

O objetivo do estudo de caracterizar e definir a capacidade de cidadania corporativa foi alcançado visto o desenvolvimento da estrutura conceitual que, partindo dos indicadores operacionais e passando pelos atributos constituintes, resulta na definição do conceito apresentada.

Considerando os campos da gestão responsável e da gestão estratégica, a definição estabelecida contribui para a evolução conceitual de cidadania corporativa (a qual corrobora, desafia e expande os conhecimentos estabelecidos na literatura de CC), assim como contribui para a compreensão de uma capacidade organizacional presente na realidade de diferentes empresas. Além disso, os resultados do estudo contribuem para a prática gerencial (uma vez que guiam a atuação de organizações interessadas em promover direitos de cidadania de maneira coordenada e contínua), suscitando, conseqüentemente, benefícios sociais relacionados à promoção de direitos fundamentais.

Como limitações da pesquisa, é possível indicar o perfil das organizações estudadas. Ainda que tenham sido selecionadas visto os diferentes setores de atuação e tipos de direitos promovidos (com o propósito de impulsionar a generalização dos resultados), as três organizações correspondem a grandes empresas. Nesse sentido, é possível que os resultados obtidos se restrinjam a organizações com esse perfil, não contemplando a realidade vivenciada em pequenas e médias empresas. Ademais, como se trata de um estudo de recorte transversal (não longitudinal), os resultados indicam a configuração da capacidade de CC, mas não contemplam o percurso das empresas estudadas no desenvolvimento dessa habilidade organizacional.

Endereçando as limitações apontadas, futuras pesquisas podem se dedicar a compreender o processo de desenvolvimento da capacidade de cidadania corporativa, assim como a natureza dessa habilidade em organizações de médio e pequeno porte. Além disso, variadas investigações empíricas podem ser conduzidas de maneira a explorar e compreender aspectos antecedentes e subseqüentes à cidadania corporativa, como, por exemplo, a

influência do histórico político-cultural, os efeitos na imagem institucional da empresa (e suas eventuais consequências) e os impactos sociais (a nível indivíduo e a nível sociedade) da promoção de direitos fundamentais por parte do setor privado.

REFERÊNCIAS⁴

- ABLÄNDER, M. S.; CURBACH, J. Corporate or governmental duties? Corporate citizenship from a governmental perspective. **Business & Society**, v. 56, n. 4, p. 617-645, 2017.
- ALTMAN, B. W.; VIDAVER-COHEN, D. A framework for understanding corporate citizenship. **Business and Society Review**, n. 1, p. 1-8, 2000.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSEN, S. E.; JOHANSEN, T. S. Corporate citizenship: Challenging the corporate centrality in corporate marketing. **Journal of Business Research**, v. 131, p. 686-699, 2021.
- ANNUNZIATA, E. *et al.* The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 1300-1311, 2018.
- BANSAL, P.; SONG, H. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARRENECHEA, R.; CASTILLO, I. The many roads to Rome: family resemblance concepts in the social sciences. **Quality & Quantity**, v. 53, p. 107-130, 2019.
- BAUMANN-PAULY, D.; SCHERER, A. G. The organizational implementation of corporate citizenship: An assessment tool and its application at UN Global Compact participants. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 1, p. 1-17, 2013.
- BEZERRA, M. C. C.; GOHR, C. F.; MORIOKA, S. N.. Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. **Journal of Cleaner Production**, v. 247, p. 119114, 2020.
- BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. Nova Iorque: Harper & Row, 1953.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 nov. 2021.

⁴ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

BUSCH, T. Capabilities in, capabilities out: overcoming digital divides by promoting corporate citizenship and fair ICT. **Ethics and Information Technology**, v. 13, n. 4, p. 339-353, 2011.

CARNEY, R. W. *et al.* Political corporate social responsibility: The role of deliberative capacity. **Journal of International Business Studies**, v. 53, n. 8, p. 1766-1784, 2022.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 100, n. 1, p. 1-7, 1998.

CLARKSON, M. B. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, 1995.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3. ed. [S.l]: Sage publications, 2013.

DAHLSRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**, v. 1, p. 62-83, 2005.

EDWARD, P.; WILLMOTT, H. Corporate citizenship: Rise or demise of a myth?. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 771-773, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELEIÇÕES SERÃO RESPEITADAS. **Eleições serão respeitadas**, c2021. Disponível em: <https://www.eleicaoserespeita.org/>. Acesso em: 15 jan. 2022.

FISHER, G.; AGUINIS, H. Using theory elaboration to make theoretical advancements. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 3, p. 438-464, 2017.

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRANDES empresas dos EUA criam incentivos para funcionários votarem na eleição de novembro. **G1**, [S.l.], 07 set. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2020/09/07/grandes-empresas-dos-eua-criam-incentivos-para-funcionarios-votarem-na-eleicao-de-novembro.ghtml>. Acesso em: 20 dez. 2021.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HACKETT, J. T. Corporate citizenship: The resolution of a dilemma. **Business Horizons**, v. 12, n. 5, p. 69-74, 1969.

HAHN, R. The ethical rationale of business for the poor—integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 3, p. 313-324, 2009.

HELPHAT, C. E. *et al.* **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. [S.l.]: Blackwell Publishing Ltd, 2007.

HELPHAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HOSKISSON, R. E. *et al.* Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

INSTITUTO NATURA. **Relatório Anual 2020**. [S.l.]: 2021. Disponível em: http://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2021/06/iN-Relatorio-Anual-2020.pdf?utm_source=landing-page&utm_medium=botao-pdf&utm_campaign=relatorio-anual-2020. Acesso em: 14 dez. 2021.

KRUGGEL, A.; TIBERIUS, V.; FABRO, M. Corporate citizenship: Structuring the research field. **Sustainability**, v. 12, n. 13, p. 5289, 2020.

KVALE, S. **Doing interviews**. [S. l.]: Sage, 2012.

LAASCH, O.; CONAWAY, C. **Fundamentos da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética**. Tradução: Noveritis do Brasil. Revisão Técnica: Flavio Hourneaux Junior. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LAASCH, O. *et al.* **Research handbook of responsible management**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2020.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALIK, M. Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 419-438, 2015.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 455-469, 1999.

MARSHALL, T. H. **Class, citizenship and social development**. Nova Iorque: Anchor Books, 1965.

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: Strategic implications. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 1-18, 2006.

MERCO Monitor Empresarial de Reputação Corporativa. **As empresas mais responsáveis ESG no Brasil em 2021**. [S.l.]: 2022a. Disponível em: <https://www.merco.info/br/actualidad/las-100-empresas-mas-responsables-en-terminos-de-esg-en-brasil-en-2021>. Acesso em: 10 de ago. 2022.

MERCO Monitor Empresarial de Reputação Corporativa. **Merco Responsabilidade ESG Ranking Empresa**. [S.l.]: 2022b. Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>. Acesso em: 10 de ago. 2022.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**. 3rd. 2014.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2020**. [S.l.]: 2021. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/sitecf/br/11_2021/relatorio_anual/Relatorio_Anual_Natura_GRI_2020.pdf. Acesso em: 14 dez. 2021.

NÉRON, P. Rethinking the ethics of corporate political activities in a post-citizens united era: Political equality, corporate citizenship, and market failures. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 4, p. 715-728, 2016.

PARK, J. G. *et al.* Characterization of CSR, ESG, and Corporate Citizenship through a Text Mining-Based Review of Literature. **Sustainability**, v. 15, n. 5, p. 3892, 2023.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. **Organizational Research Methods**, v. 19, n. 2, p. 159-203, 2016.

RAMACHANDRAN, V. Strategic corporate social responsibility: a ‘dynamic capabilities’ perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 5, p. 285-293, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHERER, A. G.; BAUMANN-PAULY, D.; SCHNEIDER, A. Democratizing corporate governance: Compensating for the democratic deficit of corporate political activity and corporate citizenship. **Business & Society**, v. 52, n. 3, p. 473-514, 2012.

SERAFFEIM, G. Social-impact efforts that create real value. **Harvard Business Review**, v. 98, n. 5, p. 38-48, 2020.

SISON, A. J. G. From CSR to corporate citizenship: Anglo-American and continental European perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 3, p. 235-246, 2009.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, March-April, 1992.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WALTON, C. C.. **Corporate social responsibilities**. [S.l]: Wadsworth Publishing Company, 1967.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WICKERT, C.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Taking the P in political corporate social responsibility seriously. **Journal of International Business Studies**, v. 54, n. 5, p. 928-937, 2023.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que **concordei em ser entrevistado** para a pesquisa de campo intitulada “**As capacidades de cidadania corporativa**” desenvolvida pela pesquisadora Marcela do Prado Rino sob âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo.

Afirmo que **aceitei participar por minha própria vontade**, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado do **objetivo acadêmico do estudo**: compreender de que maneira as empresas atuam na provisão, no reforço e na canalização de direitos do cidadão (direitos sociais, civis e políticos).

Fui também esclarecido de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de forma **anônima**, por meio de **entrevista semiestruturada a ser gravada** a partir da assinatura deste documento ou mensagem de concordância com a autorização. Estou ciente de que o nome da organização a qual represento também será preservado (mantido em anonimato) e que o estudo em elaboração buscará caracterizá-la de maneira vaga, visando diminuir as chances de identificação da empresa. Mantenho-me ciente de que, apesar dos esforços mencionados, a chance de identificação da organização se mantém existente (apresentando-se maior à medida que o caso explorado constitui uma iniciativa singular).

Fui ainda informado de que poderei consultar a pesquisadora responsável quando julgar necessário (através do e-mail marcela.doprado@usp.br) e que **posso me retirar** dessa pesquisa a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto **recebimento de uma cópia assinada** deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de 2022.

Assinatura da responsável pela pesquisa: _____

Assinatura do participante: _____

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

O documento abaixo ilustra a condução adotada em todas as entrevistas. Importante destacar, contudo, que as perguntas variavam a depender do caso e do entrevistado (ainda que com a constância do escopo). Termos e nomes específicos foram subtraídos do exemplo para evitar a identificação.

Roteiro de Entrevista

Agradecimento: gostaria, primeiro, de agradecer sua disponibilidade em conversar: muito obrigada!

Objetivo do estudo: apenas lembrando o tema da pesquisa é cidadania corporativa e o intuito dessa nossa entrevista é conversar sobre as iniciativas do [...].

Funcionamento: não sei se você teve tempo de ler o Termo de Consentimento... mas vou repassar alguns pontos importantes:

TERMO

- A sua contribuição é **anônima**, então em nenhum momento na pesquisa constará seu nome.
- Esse anonimato se estende à **organização**, então também não vamos citar [...]. Não é possível garantir que o leitor não possa associar a organização, mas buscamos caracterizar da forma que fique menos identificável possível.
- Essa nossa conversa segue uma linha **semiestruturada**, então tenho uma lista de perguntas (por isso que às vezes olho aqui para baixo), mas temos liberdade para levar a conversa para onde acharmos mais interessante.
- Se você concordar, eu peço a **licença para gravar** a nossa conversa. De novo, a contribuição é feita de forma anônima e as únicas pessoas que terão acesso a essa entrevista sou eu e, eventualmente, meu orientador. Podemos gravar?

CONVERSA

- Em relação à conversa, não precisa responder de bate-pronto, pode pensar, levar o tempo que precisar.
- Se algum ponto não ficar claro, pode me falar que eu tento expor de outra maneira.
- E também se eu precisar repetir a pergunta, é só falar!

Podemos começar? COMEÇAR A GRAVAR!

> Quando você começou a trabalhar com as iniciativas do [...]?

- > Você já conhecia as iniciativas antes de trabalhar no [...]? Alguma coisa sobre as iniciativas te surpreendeu quando você chegou?
- > Quais as suas atividades atualmente?
- > Você sempre trabalhou nessa parte ou já foi responsável por outros aspectos? Se já, quais?
- > De forma geral, como o time responsável pelo [...] se organiza (quantas pessoas e quais as responsabilidades)?
- > Estudando os materiais públicos de vocês (site, relatórios), foi possível identificar diferentes iniciativas sob âmbito do [...] (como índice, material/conteúdo, estudo, campanha de conscientização, programas...). Nesse sentido, gostaria de entender, por gentileza, como a atuação é definida? De que forma vocês definem o que ser feito?
- > Quais são os públicos-alvo das iniciativas do [...]?
 - Como esses públicos-alvo são definidos?
- > De que maneira se dá o contato da equipe do [...] com os públicos-alvo das iniciativas desenvolvidas pelo [...]?
 - razão/motivo
 - forma como se estabelece
- > O [...] se conecta de alguma forma com as empresas [...]? Se sim, de que forma?
 - foco de atuação (índice, campanha, conteúdo...)
 - público-alvo (colaboradores, executivos, clientes, fornecedores...)
 - local
 - todas as empresas [...] ou só algumas
- > O time de vocês tem interface com algum time/alguma área [...]? Se sim, poderia descrever?
 - quais áreas
 - razão/motivo
 - forma como se estabelece
- > Internamente no [...], vocês responsáveis pelo [...] tem interface com times responsáveis por outras iniciativas/outras frentes de atuação [...]? Se sim, poderia descrever?
 - quais times
 - razão/motivo
 - forma como se estabelece
- > Pensando nas iniciativas do [...] em si, como você entende que elas foram se desenvolvendo com o passar do tempo? (de um ponto de vista de mudança, evoluções, reformulações...)

- > Gostaria de entender, por gentileza, se as iniciativas do [...] são, de forma geral, desenvolvidas 100% pelo [...] ou se são, em geral, realizadas através de parceiros.
 - Como é definido aquilo que é interno e aquilo que é com parceria?
 - Quais os principais parceiros?

- > O que, no seu entendimento, é uma iniciativa de sucesso no âmbito do [...]?
 - Vocês mantêm algum tipo de indicador relacionado às iniciativas?

- > Na sua opinião, quais os principais desafios na viabilização do [...]?

Estamos chegando ao fim... para encerrar, gostaria de saber, por gentileza:

As iniciativas do [...] é sua primeira experiência com projetos dessa natureza? Se não, você identifica diferenças entre as experiências passadas e as atuais?

ENCERRAMENTO

Escuta ativa: Tem algum ponto que a gente não falou e você acha interessante pontuar?

Agradecimento final: Bom, muito obrigada novamente pela disponibilidade e pela conversa! Foi muito bacana e vai ajudar demais no estudo.

VOU INTERROMPER A GRAVAÇÃO

Fim: muito obrigada novamente e qualquer dúvida/questão, estou à disposição!