

FERRAMENTAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: uma análise comparativa a partir das dimensões e modelos de RSC

Autoria: Rodrigo Claudino Cortez, Hans Michael Van Bellen, Elise Soerger Zaro

Existem muitas ferramentas de responsabilidade social (RS), alguns gestores encontram dificuldade para definir quais escolher para gerir a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Este estudo objetiva realizar uma análise comparativa das ferramentas de RS mais aderidas pelas empresas integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) de 2012 da BM&FBOVESPA. Para tanto, utilizou-se pesquisa documental, análise de conteúdo e análise comparativa. Os resultados apontam que as ferramentas de RS atendem e/ou fornecem diretrizes para: as dimensões, a gestão, os princípios e as práticas para avaliação da RSC. As ferramentas identificadas e analisadas neste trabalho contribuem para o avanço da RS nas organizações.

1 INTRODUÇÃO

A análise da responsabilidade social corporativa (RSC) ainda é embrionária para acadêmicos e praticantes (McWILLIAMS et al., 2006). O campo RSC se apresenta com uma série de limitações que dificultam o entendimento acerca do tema: proliferação de abordagens (GARRIGA; MELÉ, 2004); proliferação e falta de clareza nas definições de RSC (McWILLIAMS et al., 2006); falta de orientação prática para os líderes (PORTER; KRAMER, 2006); falta de uma base consensual no campo que possibilite a ação empresarial (HENDERSON, 2001 apud VAN MARREWIJK, 2003).

Para trazer um entendimento para o campo e auxiliar na gestão da RSC muitos modelos teóricos e ferramentas de responsabilidade social foram desenvolvidos. Os modelos de RSC fornecem orientações acerca do fenômeno da RSC, como também auxiliam em uma melhor compreensão do significado do termo. As ferramentas, por sua vez, orientam os gestores na construção e na gestão da responsabilidade social corporativa.

As empresas, nestes últimos anos, têm incorporado cada vez mais ferramentas de responsabilidade social para gerir os desafios da RSC. Diversos autores apontam, no entanto, que tem ocorrido uma proliferação de ferramentas, de forma que os líderes empresariais muitas vezes não sabem quais escolher para gerir a RSC.

Identificar quais são as ferramentas mais aderidas e se as mesmas atendem ao conceito e ao fenômeno da RSC se faz necessário para que gestores tenham em mãos as ferramentas mais acertadas para atender aos objetivos de responsabilidade social.

Tendo em vista estas considerações, este artigo se propõe a realizar uma análise comparativa das ferramentas de RS mais aderidas pelas empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) de 2012 da BM&FBovespa.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Até o final dos anos 1970, a responsabilidade social corporativa foi ridicularizada como uma piada, um oxímoro e uma contradição pela comunidade empresarial (LYDENBERG, 2005). No entanto, no final dos anos 1990, a ideia de RSC se tornou quase universalmente sancionada e promovida por todos os constituintes da sociedade (LEE, 2008).

Nestes últimos 20 anos, aponta Lee (2008), a RSC se transformou de um conceito irrelevante para um dos mais usuais e mais amplamente aceitos nos negócios mundiais. Segundo o autor, a maioria das organizações internacionais como as Nações Unidas, o Banco Mundial, a Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento Internacional e a Organização Internacional do Trabalho não tão somente endossam a RSC, como também estabelecem diretrizes e divisões permanentes para pesquisar e promover a RSC.

De acordo com Dahlsrud (2008), o mundo corporativo se depara com a RSC em qualquer lugar em que ele se direciona nestes dias. Já se tornou consenso nos meios empresariais mais avançados que a não consideração das questões socioambientais pode conduzir o empreendimento à ruína (SERVA, 2009).

Contudo, apesar da sua crescente importância, o que se percebe é que não há um forte consenso sobre uma definição de RSC no mundo acadêmico e nem no corporativo (VAN MARREWIJK, 2003; DAHLSRUD, 2008; MCWILLIAMS et al., 2006; GODFREY; HATCH, 2007; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

A variedade de definições de RSC acaba dificultando a prática da RSC (VAN MARREWIJK, 2003; GODFREY; HATCH, 2007). Van Marrewijk (2003) afirma que os executivos muitas vezes ficam em uma situação constrangedora, pois não sabem muito bem o que fazer acerca da RSC. A fim de clarificar o significado da RSC, vários autores procuraram identificar dimensões que explicassem o conceito.

2.1 Dimensões da RSC

Carroll (1991) argumenta que para ser aceita como legítima e aceita por homens de negócios a RSC deve tratar de toda uma gama de obrigações que a empresa tem para com a sociedade. Segundo o autor, a RSC total das empresas engloba o cumprimento das responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica. Em outras palavras, a empresa socialmente responsável deve se esforçar para ter lucro, obedecer a lei, ser ética, e ser uma boa cidadã corporativa (CARROLL, 1991).

A pirâmide de Carroll (1991) retrata as dimensões da RSC e pode ser visualizada na Figura 1.

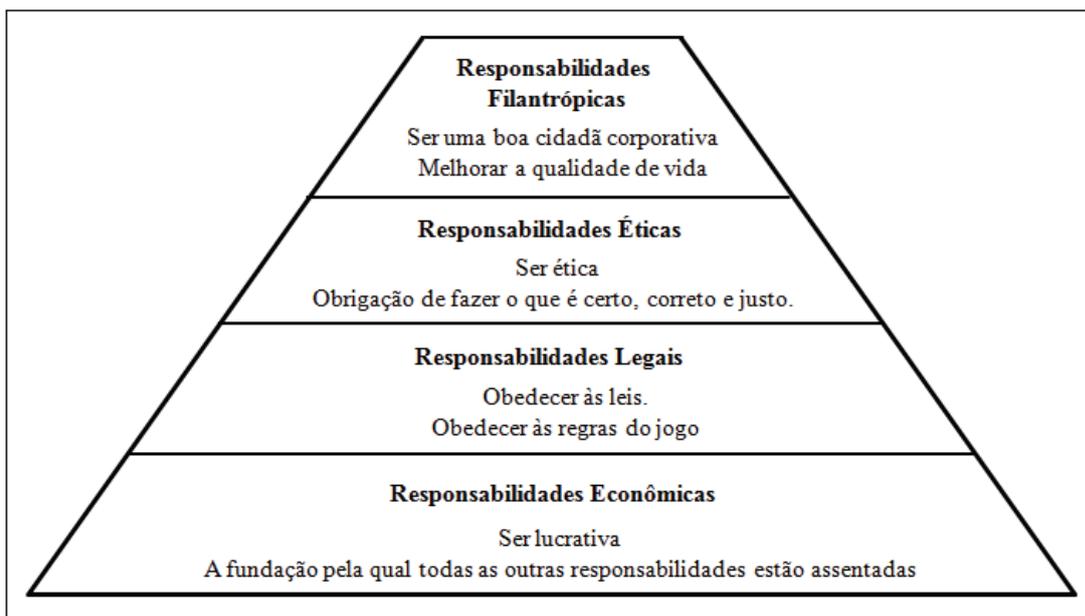


Figura 1: Pirâmide de responsabilidade social corporativa

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

A pirâmide retrata as quatro dimensões da RSC, começando com o desempenho econômico que é o alicerce de todas as demais (CARROLL, 1991). Antes de qualquer coisa, afirma Carroll (1991), a organização empresarial fora a unidade econômica básica em nossa sociedade. Dessa forma, seu principal papel consistiu em produzir bens e serviços que os consumidores necessitavam e desejavam com um lucro aceitável nesse processo (CARROLL, 1991). Todas as outras responsabilidades, segundo o autor, se baseiam na responsabilidade econômica da empresa, pois sem ela as demais se tornariam de consideração irrelevante.

A sociedade, no entanto, não tão somente sancionou as empresas a operarem de acordo com a motivação de lucro; ao mesmo tempo espera-se que as empresas cumpram com as leis e regulamentações promulgadas pelos governos federal, estadual e local (CARROLL, 1991). Segundo Carroll (1991), as responsabilidades legais refletem uma visão de “ética codificada” no sentido que elas incorporam noções básicas de um funcionamento justo conforme estabelecido pelos legisladores. As responsabilidades legais estão representadas na próxima camada na pirâmide para retratar seu desenvolvimento histórico, mas elas são apropriadamente vistas como coexistindo com as responsabilidades econômicas, afirma Carroll (1991).

A próxima dimensão refere-se a responsabilidade das empresas de serem éticas. No seu nível mais fundamental, esta é a obrigação de fazer o que é certo, justo e correto e evitar ou minimizar os danos aos *stakeholders* (CARROLL, 1991). De acordo com Carroll (1991), as responsabilidades éticas abrangem aquelas atividades e práticas que são esperadas ou proibidas pelos membros da sociedade mesmo embora elas não sejam codificadas pela lei. Embora esteja representado como uma próxima camada da pirâmide de RSC, Carroll (1991) afirma que há uma interação dinâmica entre essa dimensão e a dimensão legal.

Finalmente, espera-se que as empresas sejam boas cidadãs corporativas. Isso é capturado, conforme Carroll (1991), na responsabilidade filantrópica, na qual as empresas são esperadas a contribuírem com recursos humanos e financeiros para a comunidade e em melhorar a sua qualidade de vida. Segundo Carroll (1991, p.229), “filantropia engloba ações corporativas que estão em respostas às expectativas da sociedade de que as empresas sejam boas cidadãs corporativas”. Isso inclui, de acordo com o autor, engajar ativamente em ações ou programas que promovem o bem estar humano.

Outras dimensões da RSC são apresentadas por Dahlsrud (2008). O autor identificou cinco dimensões da RSC a partir de uma análise de conteúdo das definições de RSC mais conhecidas. A Figura 2 apresenta essas dimensões, sua definição, assim como exemplos frases pelas quais as dimensões foram identificadas.

Dimensões da RSC	Definição	Frases dos conceitos de RSC
Dimensão ambiental	Refere-se ao relacionamento da empresa com o meio ambiente	‘um ambiente mais limpo’; ‘gestão ambiental’; ‘preocupações ambientais nas operações de negócios’
Dimensão social	Refere-se ao relacionamento da empresa com a sociedade	‘contribuir para uma sociedade melhor’; ‘integrar as preocupações sociais nas operações da empresa’; ‘considerar o escopo completo do impacto sobre as comunidades’
Dimensão econômica	Refere-se aos aspectos socioeconômicos e financeiros, incluindo a descrição da RSC em termos de uma operação de negócio	‘contribuir para o desenvolvimento econômico’; ‘preservar a rentabilidade’; ‘operações da empresa’
Dimensão stakeholder	Refere-se aos <i>stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i>	‘interações com os <i>stakeholders</i> ’; ‘como as organizações interagem com os empregados, fornecedores, clientes e comunidades’; ‘tratar os <i>stakeholders</i> da empresa’.
Dimensão voluntária	Refere-se as ações não prescritas pela lei	‘baseado em valores éticos’; ‘além das obrigações legais’; ‘voluntária’

Figura 2: Dimensões da RSC conforme Dahlsrud (2008)

Fonte: 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.

De acordo com Dahlsrud (2008), a probabilidade de encontrar 3 ou mais destas dimensões em um conceito de RSC é de 97%.

Uma definição recente de responsabilidade social e que abrange as dimensões de Carroll (1991) e Dahlsrud (2008) é apresentada pela norma internacional de responsabilidade social. Segundo a ISO 26000 (2010, p.3), a característica essencial da responsabilidade social

é o desejo da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e se responsabilizar pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, leve em conta os interesses das partes interessadas, esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, que esteja integrado em toda a organização e seja praticado em suas relações.

Para Dahlsrud (2008) as definições de RSC descrevem um fenômeno, mas fracassam em apresentar qualquer orientação sobre como gerenciar os desafios dentro deste fenômeno. Dahlsrud (2008) conclui que o desafio dos negócios não é tanto para definir um conceito de RSC, como é para entender como a RSC deve ser socialmente construída em um contexto específico. Neste sentido diversos teóricos elaboraram modelos que auxiliam a compreender o fenômeno da RSC. Um dos modelos mais discutidos e comentados na literatura de RSC é o modelo de desempenho social corporativo (DSC).

2.2 Modelo de Desempenho Social Corporativo

Carroll (1979) foi o precursor do modelo de desempenho social corporativo (DSC). O autor articulou os seguintes aspectos chaves de responsabilidade social em um modelo conceitual: a) uma definição básica de responsabilidade social; b) uma enumeração das questões sociais que a empresa deve enfrentar; e c) uma especificação da filosofia de resposta para as questões sociais. O propósito do modelo, segundo Lee (2008), consistiu em ajudar a clarificar e integrar várias vertentes que tinham aparecido na literatura.

Wartick e Cochran (1985) sugeriram melhorias para este modelo. Em seu artigo, os autores mostraram como várias visões concorrentes (responsabilidade econômica, responsabilidade pública, responsividade social), as quais se propunham a substituir o conceito de responsabilidade social, poderiam ser incorporadas no modelo de desempenho social corporativo, conforme sugerido por Carroll (1979). Para os autores o modelo de DSC se baseia em uma versão expandida de responsabilidade social em uma abordagem de princípios/processos/política. O modelo de DSC, portanto, reflete uma interação subjacente entre os princípios de responsabilidade social, o processo de responsividade social, e as políticas desenvolvidas para tratar com as questões sociais. Sendo assim, no modelo de Wartick e Cochran (1985), o conceito de RSC abraça o componente ético da responsabilidade social e deve ser pensado como princípios, a responsividade social deve ser pensada como processos, e a gestão das questões sociais devem ser pensadas como políticas.

Donna J. Wood (1991) modificou e melhorou o modelo de DSC, conforme proposto por Wartick e Cochran (1985) e Carroll (1979). De acordo com Carroll (1999), o modelo de Wood (1991) foi muito mais compreensivo do que as versões de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). O autor afirma que o modelo apresentou questões que foram consistentes com estes modelos iniciais e outras que não tinham sido abordadas de forma explícita.

Wood (1991, p.693) define desempenho social corporativo (DSC) como a “configuração de uma organização empresarial de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social, e políticas, programas e resultados observáveis conforme eles se relacionam com as relações sociais da empresa”. A Figura 3 apresenta e resume as três partes do modelo de DSC de Wood (1991).

Princípios de responsabilidade social corporativo	Processos de responsividade social corporativo	Resultados do comportamento corporativo
- Princípio institucional: legitimidade - Princípio organizacional: responsabilidade pública - Princípio individual: discricção gerencial	- Avaliação do ambiente - Gestão dos <i>stakeholders</i> - Gestão das questões	- Impactos sociais - Programas sociais - Políticas sociais

Figura 3: Modelo de Desempenho Social Corporativo de Wood (1991)

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

A articulação dos princípios de responsabilidade social (legitimidade, responsabilidade pública e discricção gerencial) nos níveis institucional, organizacional e individual esclarece

um longo debate sobre responsabilidade social e enfatiza os princípios que motivam o comportamento humano e organizacional (WOOD, 1991). A identificação *de processos de resposta específica* – avaliação do ambiente, gestão dos *stakeholders*, e gestão das questões – mostra os canais pelos quais a empresa representa seus envolvimento com o ambiente interno e externo (WOOD, 1991). Incorporar os impactos sociais, políticas, e programas como os resultados coletivos das interações do ambiente da empresa permite que avaliações mais pragmáticas sejam feitas e Wood (1991) torna mais explícita as ligações entre as três faces do modelo de DSC, gerando novos entendimentos dos relacionamentos entre empresa-sociedade. As três partes do modelo de DSC são descritas nas seções a seguir.

2.2.1 Princípios de RSC

Wood (1991) afirma que tentativas de especificar princípios de RSC na literatura tem sido distinguidas entre três fenômenos conceitualmente distintos, mas relacionados: a) expectativas colocadas sobre todas as empresas devido ao seu papel como instituições econômicas; b) expectativas colocadas sobre a empresa em particular por causa do que elas são e do que elas fazem; e c) expectativas colocadas sobre os gestores como atores morais dentro das empresas.

Após distinguir esses três níveis de análise (institucional, organizacional e individual), Wood (1991) reúne vários conceitos anteriormente concorrentes para explicar três princípios de responsabilidade social corporativa. A figura 4 resume e apresenta os princípios de RSC.

Princípios de RSC		
Princípio de Legitimidade	Definição: A sociedade concede legitimidade e poder para as empresas. No longo prazo, aquelas que não usarem o poder da maneira que a sociedade considera responsável irá perdê-lo.	Nível de aplicação: Institucional, baseado sobre as obrigações genéricas das empresas como uma organização empresarial. Foco: obrigações e sanções Valor: define o relacionamento institucional entre as empresas e a sociedade e específica o que é esperado de qualquer empresa.
Princípio de Responsabilidade Pública	Definição: As empresas são responsáveis pelos resultados relacionados às suas áreas primárias e secundárias de envolvimento com a sociedade.	Nível de aplicação: Organizacional, baseado sobre as circunstâncias específicas da empresa e relacionamentos com o ambiente Foco: Parâmetros comportamentais para as organizações Valor: Limita a responsabilidade do negócio para aqueles problemas relacionados as atividades e interesses da empresa, sem especificar um domínio de ação possível muito estreito
Princípio de Discrição Gerencial	Definição: Gestores são atores morais. Dentro de cada domínio da responsabilidade social corporativa, eles são obrigados a exercerem tal discrição conforme ela se encontra disponível para eles, em direção aos resultados socialmente responsáveis.	Nível de aplicação: Individual, baseado nas pessoas como atores dentro das organizações. Foco: Escolha, oportunidade, responsabilidade pessoal Valor: Define a responsabilidade dos gestores de serem atores morais e perceberem e exercerem escolha no serviço da responsabilidade social

Figura 4: Princípios de RSC

Fonte: WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. Academy of management review, p.691-718, 1991.

O princípio de legitimidade, de acordo com Wood (1991): a) expressa legitimidade como um conceito de nível social; b) descreve a responsabilidade das empresas como uma instituição social que deve evitar abusar de seu poder; c) expressa uma proibição ao invés de

um dever afirmativo; e d) é aplicado igualmente para todas as empresas, independentemente de suas circunstâncias particulares.

O princípio de responsabilidade pública, segundo Wood (1991): a) livra a responsabilidade social corporativa da ambiguidade que atormentou o início do desenvolvimento conceitual; b) elimina o lugar de esconderijo conveniente que estava disponível para os executivos que prefeririam não assumir obrigações que estavam tão vagamente definidas; c) torna claro a RSC para determinadas empresas; d) exige que as empresas examinem suas próprias posições e papéis únicos no ambiente para determinar suas responsabilidades sociais; e) não permite que a RSC de uma empresa seja definida pelos caprichos, preferências, ou conexões sociais dos principais executivos da organização; f) estabelece que as responsabilidades sociais devem ser relevantes para os interesses, operações e ações das empresas; e g) deixa um espaço considerável para a discricionariedade gerencial determinar quais problemas e questões sociais são relevantes e como eles devem ser resolvidos.

O princípio de discricionariedade gerencial, afirma Wood (1991), tem como premissa as seguintes ideias: a) gestores existem em um ambiente organizacional e social que é cheio de escolhas; b) as ações dos gestores não são totalmente prescritas pelos procedimentos corporativos, por definições formais de trabalho, pelos recursos disponíveis, ou pelas tecnologias; c) gestores são atores morais em seu trabalho tanto quanto em outros domínios de suas vidas; e d) os gestores possuem discricionariedade, eles são pessoalmente responsáveis em exercê-la e não podem evitar esta responsabilidade por meio de regras, políticas ou procedimentos.

Os princípios de RSC, ressalta Wood (1991), não devem ser pensados como padrões absolutos, mas como formas analíticas a serem preenchidas com o conteúdo de preferências de valores explícitos que existem dentro de um dado contexto cultural ou organizacional e que são operacionalizados por meio de processos políticos e simbólicos deste contexto.

2.2.2 Processos de responsabilidade social corporativa

A empresa responsiva apresenta os seguintes comportamentos: a) monitora e avalia as condições do ambiente; b) atende as muitas demandas dos *stakeholders*; e c) projeta planos e políticas para responder as condições de mudanças (ACKERMAN, 1975 *apud* WOOD, 1991). Estes comportamentos compreendem de fato processos que tratam de informação, pessoas e grupos, e questões sociais e eventos, e, portanto, refletem com mais precisão o que consiste a segunda parte do modelo de DSC (WOOD, 1991). A Figura 5 resume e apresenta os processos de responsabilidade social corporativa de Wood (1991).

Processos de responsabilidade social corporativa		
Processo de Avaliação do Ambiente	Definição: A empresa responsiva precisa analisar o seu ambiente para verificar mudanças importantes.	Nível de aplicação: Macro e meso-ambiente. Foco: Político, econômico, sociocultural, tecnológico Valor: Identifica as mudanças mais importantes. A empresa pode formular estratégias para adaptar-se ou tentar alterar as mudanças.
Processo de Gestão dos Stakeholders	Definição: A empresa responsiva precisa administrar suas relações com os <i>stakeholders</i> .	Nível de aplicação: Ambiente externo e interno Foco: Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa Valor: Minimiza surpresas, pois não negligencia os interesses de outros indivíduos, grupos ou organizações da sociedade. A empresa pode desenvolver estratégias para lidar com esses interesses cuidadosamente
Processo de Gestão das Questões	Definição: A empresa responsiva precisa gerir as questões que a sociedade considera importante	Nível de aplicação: Macro e meso-ambiente. Foco: Qualquer questão que é sensível à opinião pública. Valor: Minimiza surpresas que emanam do ambiente empresarial turbulento. A empresa pode de imediato dar

		respostas sistemáticas e interativas às mudanças ambientais.
--	--	--

Figura 5: Processos de responsividade social corporativo

Fonte: PIERICK, E. T. et al. A framework for analysing corporate social performance: beyond the Wood model. Agricultural Economics Research Institute, 2004.

Em relação ao primeiro componente de responsividade – avaliação do ambiente – cabe destacar conforme Wood (1991): a) o ambiente empresarial não é unitário e nem um fenômeno estável; b) os ambientes sociais, políticos e legais são tão importantes quanto os ambientes econômicos e tecnológicos; c) existem técnicas de avaliação ambiental; e d) o conhecimento sobre o ambiente pode ser utilizado para inventar estratégias de adaptação ou para mudá-lo.

Quanto ao segundo componente da responsividade da empresa – gestão dos *stakeholders* - Wood (1991) menciona o trabalho de Freeman (1984), o qual promoveu uma discussão convincente acerca dos *links* entre as funções da companhia e os *stakeholders* externos e definiu um conjunto de ferramentas para mapear estes relacionamentos e suas consequências (WOOD, 1991).

No último componente – gestão das questões – Wood (1991) menciona o trabalho de Wartick e Cochran (1985), os quais propuseram a gestão das questões como sendo a terceira parte do modelo de DSC. Wood (1991) argumenta, no entanto, que o conceito de gestão das questões tem uma conotação específica de processo, sendo, portanto, melhor visualizado como um processo de responsividade social do que como uma parte do modelo de DSC. O conceito de gestão das questões parece não ter sofrido alterações. Para Wood (1991), assim como para Wartick e Cochran (1985), gestão das questões se subdivide em: identificação das questões, análise das questões, e desenvolvimento de resposta.

De acordo com Wood (1991), a responsividade contribui com uma dimensão de ação, um componente de “como fazer”, que é necessário para complementar o conceito normativo e motivacional da responsabilidade social corporativa.

A autora argumenta que os três componentes da responsividade – avaliação do ambiente (contexto), gestão dos *stakeholders* (atores), e gestão das questões (interesses) – são teoricamente e pragmaticamente interligados.

2.2.3 Resultados do comportamento corporativo

Os resultados do comportamento empresarial, de acordo com Wood (1991), são de interesse direto e evidente na avaliação do desempenho social corporativo. Segundo Wood (1991), a terceira parte do modelo de DSC - resultados sociais - é a única porção que é realmente observável e aberta para avaliação. A autora argumenta que este aspecto do desempenho social corporativo é o único lugar no modelo de DSC onde existe qualquer desempenho real. Motivações não são observáveis, e processos são somente observáveis por meio de inferência (WOOD, 1991).

Wood (1991) divide os resultados entre três tipos: impactos sociais do comportamento empresarial; os programas que as empresas utilizam para implementar a responsabilidade e/ou responsividade; e as políticas desenvolvidas pelas empresas que guiam as questões sociais e os interesses dos *stakeholders*. A figura 6 resume e apresenta os resultados do comportamento corporativo, conforme Wood (1991).

Resultados do comportamento corporativo		
Políticas	Definição: Uma declaração sobre a maneira em que a empresa decidiu lidar com uma situação da empresa em geral ou de um determinado assunto em particular.	Nível de aplicação: Própria empresa ou assunto específico. Foco: Qualquer decisão estratégica tomada pela empresa. Valor: Especifica (a) uma direção em que a empresa quer se desenvolver e/ou (b) o seu ponto de vista sobre um assunto específico.
Programas	Definição: As medidas tomadas pela empresa para lidar com uma questão específica.	Nível de aplicação: Questões específicas Foco: Projetos, tarefas, atribuições. Valor: Especifica os esforços da empresa para realizar determinado objetivo.
Impactos	Definição: Os resultados reais das atividades da empresa.	Nível de aplicação: Ambiente externo e interno Foco: Desempenho social, ambiental e econômico Valor: Especifica os efeitos da empresa na sociedade

Figura 6: Resultados do comportamento corporativo

Fonte: PIERICK, E. T. et al. A framework for analysing corporate social performance: beyond the Wood model. Agricultural Economics Research Institute, 2004.

Quanto aos impactos sociais do comportamento empresarial, Wood (1991) destaca que os primeiros defensores da RSC focaram atenção nos desastres empresariais, derramamentos de óleos, lixos tóxicos, produtos prejudiciais, pagamentos ilegais para políticos, e outros impactos sociais negativos semelhantes do comportamento empresarial; e que os primeiros difamadores da RSC focaram na criação de empregos, bens e serviços necessários e desejáveis, criação de riqueza, pagamentos de impostos, inovação tecnológicas, e outros benefícios similares dos impactos sociais do comportamento empresarial. De acordo com Wood (1991), a maioria das pesquisas sobre os impactos sociais das empresas tem sido realizada na área de relatórios de responsabilidade social corporativa, com atenção especial voltada para dispositivos de avaliação como indicadores sociais, relatório de metas e contábeis, e o balanço social. Para gerenciar os impactos sociais, as empresas empreendem ações que incluem o investimento de recursos em *programas sociais* para alcançar fins específicos e o estabelecimento de *políticas sociais* para institucionalizar motivos socialmente responsáveis e processos socialmente responsivos (WOOD, 1991).

Aqueles que possuem programas sociais corporativos, afirma Wood (1991), procuram satisfazer necessidades particulares ou determinados fins por meio de investimento de recursos em cursos de ações vistos pela empresa como socialmente desejável. Tais programas podem ser desenvolvidos em ações únicas, por meio de projetos de longo prazo, ou até mesmo possuir características institucionalizadas de estrutura corporativa (WOOD, 1991).

A política social empresarial, por sua vez, emerge nas empresas para guiar as tomadas de decisões (a) nas áreas onde os problemas ocorrem, para que o esforço necessário não seja desperdiçado na reflexão e análises dos assuntos de rotinas e (b) em áreas de grande interesse ou importância para a organização, assim as ameaças e oportunidades nestas áreas podem ser tratadas de forma mais efetiva (WOOD, 1991).

O modelo de DSC apresentado: a) providencia os aspectos chaves dos conceitos de responsabilidade social (CARROLL, 1979); b) auxilia a compreender as diferentes partes que compõem a RSC; c) fornece os elementos que constituem o fenômeno da RSC; d) explica a RSC em um contexto amplo (CARROLL, 1999); e) permite que o pesquisador proceda a uma análise sistemática da RSC em uma organização (JAMALI; MIRSHAK, 2007).

Apesar de todos os esforços em tornar o modelo de DSC mais útil para ambos os pesquisadores e gestores, o modelo não teve sucesso na aplicação generalizada (LEE, 2008).

2.3 Ferramentas de responsabilidade social

A Norma Internacional de Responsabilidade Social – ISO 26000 (2010) define uma ferramenta de responsabilidade social como um sistema, metodologia, um programa ou atividade que destina-se a ajudar as organizações a atingirem objetivos específicos relacionados à responsabilidade social.

Segundo a ISO 26000 (2010, p.91), há uma diversidade de ferramentas de RS. Algumas ferramentas de responsabilidade social:

abordam vários modos de integrar a responsabilidade social nas atividades e decisões da organização. Outras criam ou promovem guias práticos específicos que podem ser usados para integrar a responsabilidade social em toda a organização. Algumas ferramentas desenvolvem ou promovem expectativas mínimas referentes à responsabilidade social. Essas expectativas podem tomar várias formas, como códigos de conduta, recomendações, diretrizes, declarações de princípios e declarações de valor. Algumas ferramentas foram desenvolvidas por diferentes setores em um esforço para tratar de alguns desafios específicos àquele setor.

Para Ligteringen e Zadek (2005), as ferramentas visam proporcionar pontos de referência geralmente aceitos para melhorar aspectos do desempenho social e ambiental. Dahlsrud (2008) afirma que as ferramentas de RSC são necessárias, além dos padrões previamente estabelecidos, para estabelecer e implementar uma estratégia de negócios bem sucedida. Barbieri e Cajazeira (2009) argumentam que é necessária a utilização de várias ferramentas de gerenciamento para que a RSC seja suficientemente inserida na organização, isso por que a RSC envolve assuntos diversos e complexos.

Cada empresa vai incorporar seu próprio grupo de ferramentas em seus sistemas, com base em suas próprias necessidades práticas e estratégicas, áreas relevantes da operação, e as preocupações das partes interessadas (LIGTERINGEN; ZADEK, 2005). Embora as empresas estejam aderindo ao seu próprio conjunto de ferramentas, há uma convergência emergente em torno de uma arquitetura global de padrões, que podem ser classificados em termos de estrutura normativa, diretrizes de processos e sistemas de gestão (LIGTERINGEN; ZADEK, 2005).

As ferramentas de estrutura normativa orientam princípios, políticas, programas e condutas corporativas. As ferramentas de sistema de gestão provêm orientações processuais específicas para implementar e manter sistemas de gestão, programas e atividades. As ferramentas de diretrizes de processos estabelecem diretrizes para a avaliação e a comunicação do desempenho organizacional. A Figura 7 apresenta essa estrutura.

Estrutura Normativa (o que fazer)	Fornecer orientação substancial sobre o que constitui níveis bons ou aceitáveis de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais (OIT) - Convenções e declarações da ONU sobre questões de desenvolvimento sustentável - Princípios do Pacto Global das Nações Unidas - Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais
↑↓		
Diretrizes de Processos (como medir e comunicar)	Permitir a garantia da medição e comunicação do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - AA1000 <i>Assurance Standard</i> - Relatórios de Sustentabilidade GRI
↑↓		
Sistemas de Gestão (como integrar)	Fornecer estruturas de gestão integrados ou de assuntos específicos para orientar o gerenciamento contínuo dos impactos ambientais e sociais	<ul style="list-style-type: none"> - AA1000 <i>Framework</i> - ISO 14001 - ISO <i>Social Responsibility Guidance</i> - <i>Social Accountability SA8000</i> - <i>Sigma Guidelines</i>

Figura 7: A arquitetura global emergente

Fonte: LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks. An Executive Briefing by The Global Reporting Initiative and AccountAbility (2005).

A ISO 26000 (2010) apresentou o conceito de iniciativas de responsabilidade social. A iniciativa de RS refere-se a uma organização, programa ou atividade expressamente dedicada ao atingimento de um objetivo específico relacionado à responsabilidade social. Para os fins deste trabalho, as iniciativas serão consideradas como uma tipologia das ferramentas de RS.

Dos anos 90 até hoje, um grande número de ferramentas vêm sendo criados em várias partes do mundo (LOUETTE, 2007). Ligteringen e Zadek (2004) afirmam que tem ocorrido um sentimento de confusão sobre quais normas e ferramentas existem, como utilizá-las, como os seus custos e benefícios se acumulam, e como elas se relacionam. Segundo Louette (2007) as ferramentas de RSC se diferenciam pelo grau de profundidade e comprometimento em relação à sustentabilidade. Há também diferenças nos processos de aplicação, na abrangência e na complexidade com que tratam a questão da sustentabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos fez-se uso da pesquisa documental, da análise de conteúdo e do método comparativo de análise. Foram selecionadas para compor a amostra as empresas que compõem a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) de 2012. Participaram desta carteira 38 empresas, as quais publicaram 37 relatórios de sustentabilidade. Estes relatórios, publicados no ano de 2011, foram utilizados para identificar as ferramentas de responsabilidade social aderidas pelas empresas do ISE de 2012.

Seguiram-se 4 grandes etapas para a identificação destas ferramentas. A primeira consistiu na leitura completa de 3 relatórios de sustentabilidade, escolhidos aleatoriamente entre os relatórios das empresas do ISE de 2012. Na segunda etapa, realizou-se a leitura completa de seções nas quais as empresas evidenciam os compromissos voluntários que adeririam. Posteriormente, na etapa seguinte, ferramentas foram identificadas por meio de palavras-chave, digitadas no dispositivo de busca do leitor de PDF. Na última etapa, todas as ferramentas encontradas foram inseridas no software QSR NVivo10, que realizou uma varredura nos relatórios de sustentabilidade analisados.

Para a análise comparativa das ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE de 2012, fez-se uso das dimensões da RSC de Carroll (1991) e Dalshud (2008), e do modelo de desempenho social corporativo de Wood (1991).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Anualmente as empresas que detêm as ações mais líquidas da BM&FBOVESPA são convidadas a participarem do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O ISE reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com os melhores desempenhos em todas as dimensões que medem sustentabilidade empresarial (BM&FBOVESPA, 2012).

Para compor a carteira do ISE de 2012 foram convidadas 182 companhias. Deste total, 54 responderam ao questionário de avaliação desenvolvido pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). No fim de todo o processo, 38 empresas foram selecionadas para compor a carteira. As empresas selecionadas podem ser visualizadas na Figura 8.

AES Tiete	BRF Brasil Foods	Copel	Embraer	Itausa	Santander	Ultrapar
-----------	------------------	-------	---------	--------	-----------	----------

Anhanguera	CCR	CPFL Energia	Energias do Brasil	Itaunibanco	Sulamérica	Vale
Bicbanco	Cemig	Duratex	Even	Light S/A	Suzano Papel	
Bradesco	Cesp	Ecorodovias	Fibria	Natura	Telemar	
Banco do Brasil	Coelce	Eletronbras	Gerdau	Redecard	Tim Part S/A	
Braskem	Copasa	Eletropaulo	Gerdau Met	Sabesp	Tractebel	

Figura 8: Empresas do ISE 2012

Fonte: BM&FBOVESPA. Carteira 2012. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Nova-carteira-ISE-2012.pdf>>. Acesso em: 16 jul 2012

As análises dos relatórios de sustentabilidade das empresas do ISE de 2012 permitiram identificar 97 ferramentas de responsabilidade social corporativa. Para os fins desta pesquisa, estabeleceu-se que as ferramentas *mais aderidas* são àquelas que foram adotadas por 7 ou mais empresas. O critério resultou em um total de 25 ferramentas de responsabilidade social, as quais são apresentadas na Figura 9:

Ferramentas	Ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE	Qtde de empresas	% das empresas
Ferramentas: Estruturas normativas	Convenções fundamentais da OIT	7	18,92%
	Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção	8	21,62%
	Programa Empresa Amiga da Criança	9	24,32%
	Código Abrasca de Autorregulação e Boas Práticas	10	27,32%
	Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC	12	32,43%
	Objetivos do Milênio	14	37,84%
	Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo	14	37,84%
	Lei Sarbanes-Oxley	20	54,05%
	Nível 1 e 2 de Práticas Diferenciadas de GC e Novo Mercado	30	81,08%
Ferramentas: Sistemas de gestão	Pacto Global	30	81,08%
	AA1000	11	29,73%
	OHSAS 18001	20	54,05%
	ISO 14001	25	67,57%
Ferramentas: Diretrizes de processos	ISO 9001	27	72,97%
	ISO 14064	7	18,92%
	Balanço Social IBASE	16	43,24%
	Programa Brasileiro do GhG Protocol	31	83,78%
Iniciativas	Global Reporting Initiative	35	94,59%
	Empresas pelo Clima	8	21,62%
	Índice Dow Jones Sustainability World	9	24,32%
	Prêmio Abrasca	9	24,32%
	Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada	16	43,24%
	Índice Carbono Eficiente	18	48,65%
	Carbon Disclosure Project	20	54,05%
Índice de Sustentabilidade Empresarial	37	100%	

Figura 9: Categorização das ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE de 2012

Fonte: Elaborado pelos autores

O percentual de aderência de cada ferramenta pelas empresas do ISE pode ser conferido na Figura 9. Cabe destacar que das ferramentas supracitadas, 10 foram aderidas por mais de 50% do total de empresas do ISE. Os resultados encontrados apontam que as empresas do ISE têm utilizado uma gama de diferentes ferramentas para gerir a RS.

4.1 Análise comparativa das ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE

As ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE foram analisadas de forma comparativa a partir das dimensões da RSC de Carroll (1991) e Dahlsrud (2008), e do modelo de DSC de Wood (1991).

Os resultados referentes à presença das dimensões da RSC nas ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE de 2012 podem ser visualizados na Figura 10.

Ferramentas	Carroll (1991)				Dahlsrud (2008)				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1. Objetivos do Milênio	X		X	X	X	X	X		X
2. Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção		X	X	X		X		X	X
3. Pacto Global		X	X	X		X	X	X	X
4. Código Abrasca de Autorregulação e Boas Práticas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Lei Sarbanes-Oxley		X	X	X		X		X	X
7. Nível 1 e 2 de Práticas Diferenciadas de GC e Novo Mercado		X	X	X		X		X	X
8. Convenções fundamentais da OIT		X	X	X		X		X	X
9. Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo		X	X	X		X			X
10. Programa Empresa Amiga da Criança		X	X	X		X		X	X
11. AA1000	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12. ISO 9001	X	X	X	X	X	X		X	X
13. ISO 14001	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14. OHSAS 18001	X	X	X	X	X	X		X	X
15. Balanço Social IBASE	X		X	X	X	X	X	X	X
16. Global Reporting Initiative	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17. ISO 14064	X		X	X	X		X		X
18. Programa Brasileiro do GhG Protocol			X	X			X		X
19. Empresas pelo Clima			X	X			X		X
20. Carbon Disclosure Project				X			X		X
21. Prêmio Abrasca	X			X	X	X	X	X	X
22. Índice Carbono Eficiente							X		
23. Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada									
24. Índice de Sustentabilidade Empresarial	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25. Índice Dow Jones Sustainability World	X		X	X	X	X	X	X	X

Figura 10: Análise comparativa 1: dimensões da RSC

Fonte: Elaborado pelos autores

Dimensões da RSC de Carroll (1991): Econômico, Legal, Ético, Voluntário | **Dimensões da RSC de Dahlsrud (2008):** Econômico, Social, Ambiental, Stakeholder, Voluntário

A maior parte das ferramentas de estrutura normativa não fornecem orientações acerca de questões econômicas. No entanto, as dimensões legal, social, ética e voluntária estão bastante presentes nestas ferramentas. As ferramentas de sistemas de gestão abordam todas as dimensões de RSC, conforme descritas por Carroll (1991) e Dahlsrud (2008). As ferramentas ISO 9001 e OHSAS 18001 não fornecem diretrizes acerca de aspectos ambientais.

Entre as ferramentas de diretriz de processos, a ferramenta Global Reporting Initiative integra todas as dimensões da RSC em seu instrumento. A ferramenta Balanço Social IBASE, por sua vez, não cobra das empresas a evidenciação de aspectos legais, mas as demais dimensões da RSC podem ser observadas nos indicadores que compõem a ferramenta. As ferramentas ISO 14064 e GhG Protocol não se referem em seus manuais a questões legais, sociais e com *stakeholders*.

A iniciativa Índice de Sustentabilidade Empresarial incorpora todas as dimensões da RSC em seu instrumento de avaliação. Com exceção da dimensão legal, todas as demais dimensões foram identificadas na iniciativa Índice Dow Jones de Sustentabilidade Global. A iniciativa Prêmio ABRASCA, na avaliação dos relatórios das empresas, considera a qualidade das informações econômicas, socioambientais, não obrigatórias, e de governança corporativa.

A partir das dimensões da RSC de Carroll (1991) e Dahlsrud (2008) pode-se afirmar qual a aproximação das ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE do conceito de RSC. Os resultados apontam que a maior parte das ferramentas tratam de questões relacionadas ao conceito de RSC.

O modelo de DSC, conforme proposto por Wood (1991), possibilita analisar a contribuição das ferramentas para a gestão da RSC. As ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE foram analisadas comparativamente por meio do modelo de desempenho social corporativo de Wood (1991). Os resultados podem ser visualizados na Figura 11.

Ferramentas	Princípios			Processos			Resultados		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Objetivos do Milênio		X					X	X	
2. Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção		X					X	X	
3. Pacto Global		X					X	X	X
4. Código Abrasca de Autorregulação e Boas Práticas		X	X		X	X	X	X	X
5. Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC		X	X		X	X	X	X	X
6. Lei Sarbanes-Oxley	X	X	X				X	X	
7. Nível 1 e 2 de Práticas Diferenciadas de GC e Novo Mercado		X	X				X	X	
8. Convenções fundamentais da OIT		X					X	X	
9. Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo		X					X	X	X
10. Programa Empresa Amiga da Criança	X	X					X	X	
11. AA1000		X	X	X	X	X	X	X	X
12. ISO 9001		X	X	X	X	X	X	X	X
13. ISO 14001	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14. OHSAS 18001	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15. Balanço Social IBASE	X	X	X				X	X	X
16. Global Reporting Initiative	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17. ISO 14064		X				X	X	X	X
18. Programa Brasileiro do GhG Protocol						X		X	X
19. Empresas pelo Clima		X				X	X	X	X
20. Carbon Disclosure Project		X	X	X	X	X	X	X	X
21. Prêmio Abrasca		X	X			X	X		X
22. Índice Carbono Eficiente									X
23. Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada									
24. Índice de Sustentabilidade Empresarial	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25. Índice Dow Jones Sustainability World		X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 11: Análise comparativa 2: modelo de DSC de Wood (1991)

Fonte: Elaborado pelos autores

Princípios de responsabilidade social corporativo: 1. Legitimidade (Institucional); 2. Responsabilidade pública (organizacional); 3. Discrição gerencial (individual) | **Processos de responsabilidade social corporativa:** 1. Avaliação do ambiente; 2. Gestão dos *stakeholders*; 3. Gestão das questões | **Resultados do comportamento corporativo:** 1. Políticas sociais; 2. Programas sociais; 3. Impactos sociais;

As ferramentas de estrutura normativa mais aderidas pelas empresas do ISE de 2012 estabelecem padrões comportamentais para as organizações por meio de orientações, princípios e regras. As ferramentas normativas 4, 5, 6 e 7 definem o comportamento dos gestores, sendo assim estabelecem princípios de discrição gerencial. Por serem, em sua grande maioria, ferramentas voluntárias, as ferramentas normativas não obrigam e nem estabelecem sanções para as organizações que não cumprirem com seus princípios e recomendações.

Apenas duas ferramentas normativas (4 e 5) oferecem orientações para a gestão dos *stakeholders* e a gestão das questões. Dessa forma, é pequena a contribuição destas ferramentas para a segunda parte do modelo de DSC.

Quanto aos resultados do comportamento corporativo, as ferramentas de estrutura normativa auxiliam consideravelmente na elaboração de políticas sociais e de programas

sociais. As ferramentas de estrutura normativa 3, 4, 5 e 9 exigem que a organização proceda a avaliação dos resultados alcançados e informe estes resultados em determinados períodos de tempo.

As ferramentas de sistema de gestão, de uma forma geral, contribuem de forma significativa para todas as partes do modelo de DSC de Wood (1991). A ferramenta AA1000 e ISO 9001, por não exigirem o cumprimento de questões legais por parte das empresas, deixam de atender ao princípio de legitimidade.

As ferramentas de diretriz de processos fornecem diretrizes para que as empresas realizem a avaliação dos impactos organizacionais. As ferramentas analisadas exigem, em diferentes níveis, a evidenciação por parte das empresas dos princípios de RSC, dos processos de responsividade, das políticas sociais e dos programas sociais realizados. Em termos de diretrizes para elaboração de relatórios, a ferramenta Global Reporting Initiative exige uma maior evidenciação por parte das empresas, se comparado com as demais ferramentas de diretriz de processos.

As iniciativas índice de Sustentabilidade Empresarial e Dow Jones de Sustentabilidade Global realizam a avaliação da sustentabilidade empresarial por meio de questionários de avaliação. Pode-se afirmar que estas ferramentas possibilitam a avaliação de todas as partes do modelo de DSC de Wood (1991). O questionário da iniciativa Carbon Disclosure Project também abrange as categorias do modelo de DSC. A iniciativa Empresas pelo Clima auxilia as organizações na definição de parâmetros organizacionais, na gestão de questões relacionadas a emissão de GEE, na elaboração de políticas e programas de GEE, e na elaboração de relatórios de GEE.

Os resultados indicam que as ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE contribuem para as diversas partes do modelo de DSC, pois fornecem orientações/avaliam/definem os princípios de RSC, os processos de responsividade, e os resultados do comportamento corporativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de RSC carece de um entendimento comum. As dimensões da RSC auxiliam na compreensão das definições de RSC, mas não auxiliam em termos de orientações práticas para os gestores.

As ferramentas de RS mais aderidas pelas empresas do ISE de 2012 contribuem para o entendimento acerca do conceito de responsabilidade social corporativa, assim como fornecem princípios, regras, diretrizes, e requisitos para os gestores. As dimensões da RSC de Carroll (1991) e Dahlsrud (2008) se fazem presentes nas ferramentas de estrutura normativa, de sistema de gestão, de diretriz de processos, e nas iniciativas. Sendo assim, estas ferramentas atendem, em grande medida, ao conceito de RSC.

O modelo de Wood (1991), um dos mais citados na literatura de RSC, possibilita um entendimento acerca do fenômeno da RSC, mas acabou sendo ignorado pelas empresas por carecer de orientações práticas.

As ferramentas de responsabilidade social tratam dos assuntos referentes ao modelo de DSC de Wood (1991) da seguinte maneira: as ferramentas de estrutura normativa contribuem para a definição dos aspectos normativos da RSC; as ferramentas de sistemas de gestão fornecem os requisitos para gerir a RSC na organização; e as ferramentas de diretriz de processos e iniciativas possibilitam a avaliação da RSC como um todo.

A partir dos resultados, pode-se concluir que as ferramentas mais aderidas pelas empresas do ISE de 2012 contribuem para o entendimento do conceito e para a gestão da RSC. As ferramentas analisadas se complementam e podem ser utilizadas em conjunto para alcançar diferentes objetivos relacionados à responsabilidade social corporativa.

6 REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 230
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, p. 497-505, 1979.
- 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.
- CLARO, P. B. DE O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, p. 289-300, 2008.
- DAHLSTRUD, 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.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1, p. 51-71, 2004.
- GODFREY, P. C.; HATCH, N. W. Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. **Journal of Business Ethics**, v. 70, n. 1, p. 87-98, 2007.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 26000 Guidance on social responsibility**. ISO/TMB WG, 2010
- LEE, P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.
- LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. **The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks**. An Executive Briefing by The Global Reporting Initiative and AccountAbility (2005). Disponível em: <<http://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/CustomO16C45F63376.pdf>> Acesso em: 20 jun 2012
- LOUETTE, A. **Gestão do conhecimento: Compêndio para a Sustentabilidade**: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007. p. 186
- LYDENBERG, S. D. **Corporations and the Public Interest**: guiding the invisible hand. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 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.
- PIERICK, E. T. et al. A framework for analysing corporate social performance: beyond the Wood model. **Agricultural Economics Research Institute**, 2004.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- SERVA, Maurício. A Dimensão Sócio-Organizacional do Desenvolvimento Sustentável. **Anais do I EBANGRAD – Encontro dos Cursos de Graduação em Administração**. Salvador, 2009
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2, p. 95-105, 2003.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management review**, p. 758-769, 1985.
- WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of management review**, p. 691-718, 1991.