

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores**

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS MODELO EM SUSTENTABILIDADE E MELHORES PARA TRABALHAR**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES PRACTICES IN BRAZILIAN CONTEXT: AN ANALYSIS OF BUSINESS MODEL FOR SUSTAINABILITY AND BEST PLACE TO WORK**

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Taís de Andrade, Simone Alves Pacheco de Campos e Aline Armanini Stefanan

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e as práticas de Gestão de Pessoas das organizações consideradas modelo em sustentabilidade, RSC e melhores empresas para trabalhar. Assim, realizou-se uma pesquisa através da análise dos Guias Exame de Sustentabilidade e Melhores Empresas para Trabalhar, compreendendo o período de 2006 a 2011. Quanto às práticas de RSC associadas à dimensão Social/cultural, os resultados expõem a maior preocupação com o apoio à educação e com o desenvolvimento local. Em relação à dimensão ambiental/ecológica da RSC, constatou-se o predomínio de práticas relacionadas ao uso de materiais recicláveis. As práticas de Gestão de Pessoas priorizadas sinalizam ações tradicionais, havendo menor preocupação com aspectos sociais, comportamentais e éticos. Mesmo as organizações investigadas sendo consideradas modelo em GP e RSC, foram evidenciadas lacunas relacionadas à interação da Gestão de Pessoas com as práticas de RSC a nível interno.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa, Gestão de Pessoas, práticas organizacionais.

**ABSTRACT**

This study aims to analyses the corporate social responsibility (CSR) and human resource management practices of organizations considered model in sustainability and are best places to work. Thus, we carried out a research by analyzing the Guides *Exame de Sustentabilidade e Melhores Empresas para Trabalhar*, comprising the period from 2006 to 2011. In relation to practices associated to social/cultural dimension of CSR, the results shows the concern with supporting education and local development. In relation to practices related to environmental/ecological dimension of CSR, there was a predominance of practices related to the use of recyclable materials. The human resource management practices prioritized traditional actions, with less concern with social, behavioral and ethical aspects. Even organizations investigated are model in HRM and CRS, were shown gaps related to the interaction of HRM practices with CSR internally.

**Keywords:** Corporate social responsibility, Human resource management, organizational practices.

## 1 Introdução

Ao longo das últimas décadas a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem sendo tratada dentro de um movimento acadêmico e prático, que visa integrar os pressupostos da sustentabilidade aos princípios e práticas organizacionais, consubstanciada na ideia de que as organizações devem ter responsabilidades para com a sociedade, abrangendo aspectos sociais, econômicos e ambientais. A noção de Responsabilidade Social Corporativa inclui uma variedade de comportamentos organizacionais, desde os reativos e normativos, até posturas proativas, que a incorporam ao processo decisório organizacional.

As organizações têm buscado integrar responsabilidades sociais, econômicas e ambientais (ELKINGTON, 1994) à estratégia de negócio, tanto para responder a pressões dos seus *stakeholders*, quanto para adequar-se às normas institucionais. Dentre tais pressões, destacam-se questões relacionadas ao público interno das organizações. Inyang, Awa e Enuoh (2011) afirmam que embora haja um grande número de estudos sobre o tema, o papel da Gestão de Pessoas na área de RSC, ainda é uma área relativamente nova e inexplorada de estudo. Nesse sentido, Fuentes-Garcia *et al.* (2007) destacam o papel da Gestão de Pessoas na implementação de práticas de RSC com o público interno, ressaltando que estas perpassam os requisitos mínimos de respeito aos direitos dos trabalhadores, incluindo a implementação de políticas que garantam o equilíbrio e qualidade de vida no trabalho e a aprendizagem contínua.

Considerando ainda a atuação da área de Gestão de Pessoas, Jabbour e Santos (2008) advogam que esta exerce um papel estratégico para que as organizações alcancem resultados sustentáveis através das pessoas, contribuindo para o desenvolvimento social dos indivíduos. Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas torna-se fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, podendo contribuir com ganhos de competitividade organizacional (PFEFFER, 2010). Dessa forma, a Gestão de Pessoas enfrenta o desafio de cumprir os objetivos associados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, desenvolvendo ações de forma sistêmica e de longo prazo, voltadas ao desenvolvimento do público interno e a sua integração às estratégias organizacionais (BOUDREAU e TAMSTAD, 2005).

Em vista da relevância do tema Responsabilidade Social Corporativa associado às práticas de Gestão de Pessoas, o presente estudo tem como objetivos: (i) *verificar se as empresas modelo em sustentabilidade e RSC no Brasil, (Guia Exame de Sustentabilidade), no período de 2006 a 2011, apresentam-se também como melhores empresas para trabalhar (Guia Exame Melhores Empresas para Trabalhar) e;* (ii) *analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e as práticas de Gestão de Pessoas das empresas consideradas modelo em sustentabilidade, RSC e melhores empresas para trabalhar.*

Na próxima seção, são abordados os pressupostos teóricos relacionados a Responsabilidade Social Corporativa que embasaram o estudo. Na seção seguinte, são tratados os aspectos metodológicos relacionados à coleta e análise dos dados, para posteriormente (seção quatro) apresentar a análise e discussão dos resultados. Por fim, na seção cinco, são apresentadas considerações finais acerca do estudo realizado, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 Responsabilidade Social Corporativa

As questões que enfatizam a importância do comportamento socialmente responsável das organizações não são recentes, uma vez que os primeiros debates acadêmicos datam da

década de 1950. Contudo, nota-se que o conceito sofreu inegáveis mudanças ao longo do tempo, ampliando-se para comportamentos que transcendem a normas e regras legais, para a implantação de uma lógica que perpassa todos os negócios da organização.

Desde os defensores de uma abordagem mais tradicional, a qual tem como o marco principal o trabalho de Milton Friedman (1970), uma longa tradição de estudos foi desenvolvida em torno das responsabilidades sociais da empresa. No final de 1970, Carroll (1979) ofereceu uma das primeiras concepções, e talvez ainda a mais amplamente aceita dentro do campo de RSC (MATTEN e CRANE, 2005). Segundo este modelo de Carroll (1979), diferentes grupos de *stakeholders* apresentam demandas distintas para a organização. Contudo, todos os grupos são importantes para a sobrevivência organizacional, daí a necessidade de serem contemplados por uma lógica de responsabilidade social corporativa. Assim, o autor sistematiza as demandas destes diferentes públicos em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica.

Atualmente, uma variedade de conceitos podem ser relacionados ao tema, emergindo em uma diversidade de abordagens teóricas que incluem ética nos negócios, cidadania corporativa, sustentabilidade corporativa, negócios e sociedade, governança corporativa, dentre outros (GARRIGA e MELÉ, 2004; SASSE e TRAHAN, 2007; CARROLL e SHABANA, 2010), demonstrando ser esse um tema ainda em amadurecimento. Contudo, é possível observar certo consenso em relação ao fato de que, de um modo geral, a responsabilidade social corporativa refere-se a fazer negócios de forma ética e sustentável, levando em consideração os interesses dos *stakeholders* (PANAPANAN et al., 2003). Em consonância com o exposto, McWilliams, Siegel e Wright (2006) definem a RSC como situações em que a empresa vai além da conformidade e se envolvem em ações que promovem algum bem social, para além dos interesses da empresa e que é exigido por lei.

A partir destas concepções, percebe-se que a maioria das abordagens sobre a temática encontra-se alicerçada na Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984, CLARKSON, 1995). Segundo esta abordagem, a gestão organizacional recebe influência dos interesses de seus gestores e de seus *stakeholders*, representados por grupos que possam afetar ou ser afetados pelo alcance dos objetivos da empresa. Segundo esta linha de raciocínio, as organizações devem ser responsáveis com seus públicos de interesse (*stakeholders*).

Consoante a abordagem de Carrol (1979,1991), Matten e Moon (2008) apresentam uma proposta para a compreensão da responsabilidade social corporativa a partir de duas dimensões: a responsabilidade social “implícita” e “explícita”. A responsabilidade social de forma implícita está alicerçada em sistemas mandatórios. Não é concebida como uma decisão voluntária e deliberada das organizações, mas sim como uma decisão reativa, reflexo de um ambiente institucional (MATTEN e MOON, 2008). Trata-se, assim de diretrizes legais e regulamentais mínimas, por parte da organização, que definem as suas obrigações para com seus *stakeholders*.

Por outro lado, a responsabilidade social explícita está associada as políticas corporativas que visam interesses da sociedade, consistindo em estratégias que combinem valor social e de negócios e abordem questões percebidas como sendo parte da responsabilidade social da organização (MATTEN e MOON, 2008). Os autores enfatizam que a RSC explícita reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização e não apenas aquelas impostas por instituições legais e governamentais. Sendo, assim, uma atitude voluntária, deliberada, e até mesmo estratégica, por parte da organização.

Em uma perspectiva estratégica, Galbreath (2009) faz importantes considerações no que tange à incorporação da RSC à estratégia corporativa, possibilitando o alcance de vantagens competitivas por parte das organizações. Nesse sentido, o autor afirma que a

integração da RSC à estratégia organizacional pressupõe que uma incorporação desta à seis grandes dimensões da estratégia: missão, assuntos estratégicos, mercados, necessidades dos clientes, recursos da empresa e vantagem competitiva. Assim, para Galbreath (2009), todas as ações relacionadas à responsabilidade social corporativa devem estar alinhadas às perspectivas estratégicas, não devendo existir fora do escopo destas. Subjacente a tais pressupostos encontra-se a ideia de que a responsabilidade social corporativa não deve ser vista apenas como uma forma de a empresa assumir responsabilidades perante a sociedade ou aos *stakeholders*, mas deve ser tratada dentro das dimensões fundamentais da estratégia.

Ao longo das últimas décadas, a Responsabilidade Social Corporativa tornou-se cada vez mais importante como foco estratégico nos locais de trabalho. Assim, as organizações tem respondido as novas demandas sociais de seus grupos de interesse através da implementação de ações de RSC, rompendo a imagem tradicional de que uma empresa concentra-se unicamente na geração de valor econômico para seus stakeholders, incluindo atividades ambientais e sociais (FUENTES-GARCIA *et al.*, 2007).

Considerando diferentes stakeholders, a literatura sugere que as ações de RSC podem ser classificadas como internas e externas (RODRIGO e ARENAS, 2008). Em relação a dimensão interna, as interações entre a organização e seus colaboradores assumem um papel central nos estudos sobre a temática, destacando-se o papel da Gestão de Pessoas na implementação de práticas de RSC.

## 2.1 Interações entre Responsabilidade Social Corporativa e Gestão de Pessoas

As pressões sobre as organizações para a adoção de comportamentos responsáveis têm demandado reais e importantes alterações em suas atividades diárias, cultura e estruturas organizacionais, de modo a tornar a responsabilidade social corporativa como uma atividade central (MAON e SWAEN, 2009), tanto a nível interno como externo. Internamente, essa centralidade está associada a práticas que vislumbrem os interesses do público interno, considerado como um grupo de atores primários identificados como partes interessadas que a empresa tem o dever de atender (GREENWOOD, 2007).

Sob este aspecto, a Responsabilidade Social Corporativa com o público interno envolve o bem-estar dos colaboradores, práticas éticas de gestão, políticas de não discriminação no local de trabalho, justiça, educação e desenvolvimento profissional (WELFORD, 2004). No entanto, apesar de sua importância, as práticas de RSC com o público interno mantiveram-se em grande parte negligenciadas (KIM *et al.*, 2010).

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas assume um papel relevante na disseminação de práticas sustentáveis, priorizando ações de RSC com o público interno. Sob essas perspectivas, autores como Longo *et al.* (2005), Pappasolomou *et al.*, (2005) e Turker (2009), considerando a *Teoria dos Stakeholders*, ressaltam a relevância de tais práticas, destacando algumas ações de RSC com o público interno, descritas no Quadro 1.

Autores	RSC com o público interno
Longo <i>et al.</i> (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde e segurança no trabalho</li> <li>• Desenvolvimento de competências dos trabalhadores</li> <li>• Bem-estar e satisfação do trabalhador</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Equidade social</li> </ul>
Pappasolomou <i>et al.</i> (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom ambiente de trabalho</li> <li>• Gestão responsável dos recursos humanos</li> <li>• Recompensas e sistema de salários justos para os colaboradores</li> <li>• Comunicação aberta e flexível com os colaboradores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento dos colaboradores</li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Suporte além do que é esperado por lei</li> <li>• Diversidade na contratação e promoção de mulheres, minorias étnicas e deficientes físicos</li> <li>• Tratamento digno e justo a todos os funcionários</li> </ul>
<b>Autores</b>	<b>RSC com o público interno</b>
Turker (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao desenvolvimento de competências e carreira dos colaboradores</li> <li>• Gestão preocupada com as necessidades e expectativas dos trabalhadores</li> <li>• Implementação de políticas flexíveis para proporcionar boas condições de trabalho e equilíbrio na vida de seus colaboradores</li> <li>• Decisões administrativas justas em relação aos colaboradores.</li> <li>• Incentivo e apoio a qualificação profissional</li> </ul>

**Quadro 1: Responsabilidade Social Corporativa com o público interno**

Fonte: elaborado a partir de Longo *et al.* (2005); Papsolomou *et al.* (2005); Turker (2009) e Jamali (2008)

Conforme o Quadro 1, as ações de RSC abrangem práticas associadas a área de Gestão de Pessoas. Como afirmam Fuentes-Garcia *et al.* (2007), um dos aspectos básicos da RSC é que também pode ser implementada dentro da própria empresa, especificamente pela área de Gestão de Pessoas. Nesse contexto, a RSC com o público interno perpassa os requisitos mínimos de respeito aos direitos dos trabalhadores, incluindo a implementação de políticas que garantam o equilíbrio e qualidade de vida no trabalho e a aprendizagem contínua.

Assim, empresa socialmente responsável é sinônimo de empresa humanizada, voltada para seus funcionários e para o ambiente, agregando outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas (VERGARA e BRANCO, 2001). Além disso, priorizar a responsabilidade social com o público interno diante de outros *stakeholders* reflete, sob o prisma da ética, a coerência entre discurso e prática (FURTADO e PENA, 2007).

### 3. Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que segundo Hair *et al.* (2005) consiste em um tipo e pesquisa estruturada e especificamente criada para mensurar um evento ou atividade. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada através da análise de dados secundários, coletados a partir de duas pesquisas brasileiras sobre Sustentabilidade, RSC e Gestão de Pessoas, realizadas pela Revista Exame: o “Guia Exame de Sustentabilidade” e o Guia “Melhores Empresas para Trabalhar”, de 2006 a 2011.

Ressalta-se que a definição do período inicial de análise, deve-se as mudanças ocorridas em 2006 no Guia Exame de Sustentabilidade, anteriormente denominado de Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. A partir de 2006, as ações relatadas pelas organizações passaram por novos critérios de avaliação, a fim de selecionar os projetos de destaque (empresas modelo). As mudanças no guia apoiaram-se em uma nova metodologia elaborada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas de São Paulo, a qual possibilitou um maior detalhamento das ações selecionadas, através da análise de diversos aspectos da sustentabilidade, como as dimensões social e ambiental e econômico-financeira.

Para a coleta de dados utilizou-se da análise documental, através da consulta do *site* da revista Exame e dos guias Exame de Sustentabilidade e Melhores Empresas para Trabalhar. A coleta e análise dos dados foram realizadas através das categorias descritas no Quadro 2.

<b>Empresa</b>	Nome; Setor; Região
<b>RSC</b>	Periodicidade no Guia Exame de Sustentabilidade
	Práticas de responsabilidade social corporativa

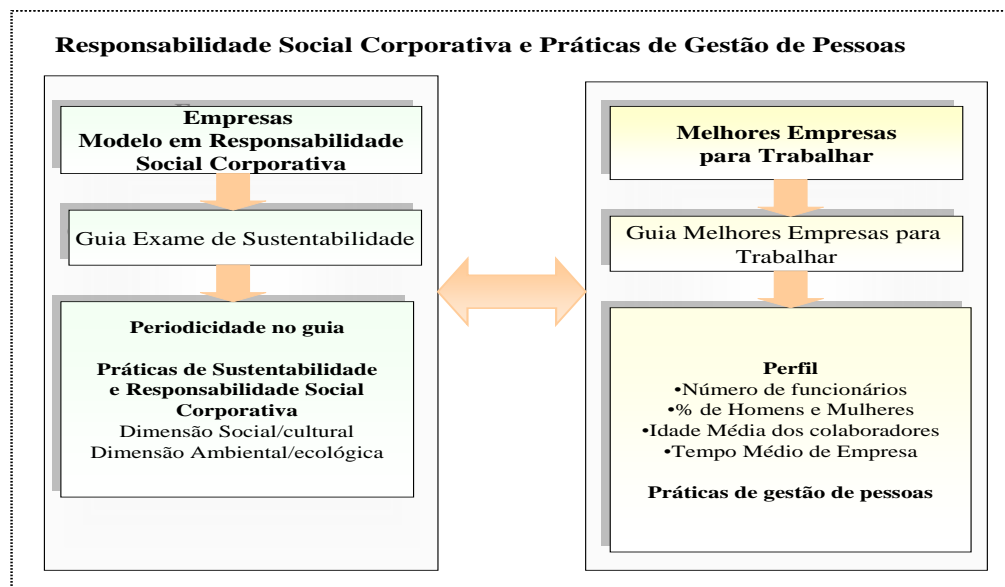
<b>Perfil</b>	Número de funcionários
	% de Homens e Mulheres
	Idade Média dos Colaboradores
	Tempo Médio de Empresa
<b>Gestão de Pessoas</b>	Práticas de gestão de pessoas

**Quadro 2: Categorias analíticas e itens investigados**

Fonte: elaborado pelos autores

Inicialmente realizou-se um levantamento das empresas modelo indicadas no Guia Exame de Sustentabilidade no período de 2006 a 2011, totalizando 48 empresas. Após esta etapa, buscou-se identificar quais destas empresas constavam no Guia Melhores Empresas para Trabalhar, no respectivo período de análise, sendo constatado 25 empresas, consideradas objeto de análise deste estudo.

Para fins de classificação das práticas de responsabilidade social corporativa, optou-se por utilizar uma adaptação da abordagem de Sachs (2002), considerando as dimensões social/cultural e ambiental/ecológica, sem incluir as dimensões política, territorial e econômica, as quais não são contempladas em sua totalidade nos referidos guias. Para melhor compreensão, a Figura 1 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa realizado neste estudo.



**Figura 1: Desenho da pesquisa**

Fonte: elaborada pelos autores da pesquisa

Após os procedimentos de coleta das informações das empresas investigadas, realizou-se o tratamento e interpretação dos dados qualitativos, através da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo evidente da comunicação, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens. Ainda, realizou-se a análise descritiva dos dados quantitativos, através dos cálculos de frequência.

#### 4. Análise dos resultados

A partir da análise das empresas modelo em Responsabilidade Social Corporativa divulgada no Guia Exame de Sustentabilidade no período de 2006 a 2011, constatou-se a existência de 48 empresas. Destas, 25 (52,1%) foram também consideradas, no respectivo

período, como melhores empresas para se trabalhar (Guia Melhores Empresas para Trabalhar), sendo objeto de análise no presente estudo. A Tabela 1 apresenta o perfil destas empresas.

**Tabela 1: Perfil das empresas**

Categorias	Variáveis	Nº de empresas	Percentual
Periodicidade no Guia de Sustentabilidade e Melhores Empresas para Trabalhar	1 ano	14	56%
	2 anos	3	12%
	3 anos	3	12%
	4 anos	3	12%
	5 anos	1	4%
	6 anos	1	4%
Setor	Indústria	16	64%
	Serviço	9	36%
Região do país	Nordeste	1	4%
	Sudeste	20	80%
	Sul	4	16%
Número de funcionários	200 a 1000 funcionários	4	16%
	10001 a 2000 funcionários	2	8%
	2001 a 5000 funcionários	9	36%
	5001 a 10000 funcionários	5	20%
	Mais de 10000 funcionários	5	20%
Percentual de homens e mulheres	Maior percentual de homens	21	84%
	Maior percentual de mulheres	3	12%
	Percentual semelhante de homens e mulheres	1	4%
Idade média dos colaboradores	30 a 35 anos	13	52%
	36 a 40 anos	11	44%
	41 a 45 anos	1	4%
Tempo médio de serviço	0 a 5 anos	3	12%
	6 a 10 anos	9	36%
	11 a 15 anos	11	44%
	16 a 20 anos	2	8%

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Em relação a periodicidade no Guia de Sustentabilidade e Melhores Empresas para Trabalhar, pode-se constatar que a maioria das empresas (56%) foi mencionada apenas em um ano em ambas as pesquisas, sendo que somente uma empresa foi designada modelo em sustentabilidade, RSC e Gestão de Pessoas nos seis anos do estudo.

A maioria das empresas pesquisadas pertence ao setor industrial (64%), desenvolvendo suas atividades principalmente na região sudeste do país (80%), incluindo os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. Em relação ao número de funcionários, constatou-se que todas as empresas possuem mais de 200 colaboradores, predominando organizações com 2001 a 5000 funcionários (36%). Esses dados sugerem que as empresas de maior porte possuem ações de sustentabilidade e gestão de pessoas

formalizadas e disseminadas publicamente, o que pode estar relacionado também às exigências e fiscalizações legais e ambientais, as quais essas organizações estão expostas.

Quanto ao percentual de homens e mulheres, constatou-se que na maioria das empresas pesquisadas há maior incidência de colaboradores do sexo masculino (84%). Tal constatação pode estar associada ao predomínio do setor industrial, entre as empresas investigadas, o qual é caracterizado pelo maior número de colaboradores do sexo masculino, especialmente na indústria de transformação (GUIMARÃES, 2004).

Em relação a idade, observou-se a média de 36 anos, havendo maior concentração de colaboradores na faixa etária de 30 a 35 anos (52%). Constatou-se também, o tempo médio de serviço de 12 anos, havendo o predomínio de colaboradores que atuam entre 11 a 15 anos na empresa (44%). Esses dados sugerem que nas organizações modelo em sustentabilidade, RSC e melhores empresas para trabalhar parece haver certa estabilização do quadro funcional, já que a maioria dos funcionários está na empresa por elevado período de tempo.

#### **4.1 Práticas de RSC e Gestão de Pessoas no período de 2006 a 2011**

Visando analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa associadas às dimensões Social/cultural e Ambiental/ecológica e Gestão de Pessoas, foram destacadas as principais ações desenvolvidas pelas organizações no período analisado na Tabela 2. Ressalta-se que as práticas de menor expressividade foram agrupadas na categoria “outros”.

**Tabela 2 – Práticas de Responsabilidade Social Corporativa**

<b>Ano</b>	<b>Práticas RSC Dimensão Social/cultural</b>	<b>Percentual</b>	<b>Práticas RSC Dimensão Ambiental/ecológica</b>	<b>Percentual</b>
<b>2006</b>	Qualidade de vida no trabalho	30%	Uso de materiais recicláveis	38%
	Interações com a comunidade	15%	Gestão de resíduos	25%
	Incentivo ao trabalho voluntário	15%	Arborização urbana	13%
	Projetos culturais	15%	Preservação da fauna e da flora	8%
	Outros	25%	Outros	16%
<b>2007</b>	Apoio a educação do público interno e externo	38%	Preservação dos recursos hídricos	32%
	Desenvolvimento local	25%	Produção limpa	24%
	Qualidade de vida no trabalho	13%	Uso de materiais recicláveis	20%
	Incentivo ao trabalho voluntário	13%	Reflorestamento e arborização	12%
	Outros	13%	Outros	12%
<b>2008</b>	Incentivo ao trabalho voluntário	25%	Produção limpa	22%
	Apoio a educação do público interno e externo	25%	Preservação dos recursos hídricos	21%
	Apoio a diversidade e inclusão social	19%	Preservação da fauna e flora	21%
	Desenvolvimento local	13%	Uso de materiais recicláveis	14%
	Outros	19%	Outros	22%
<b>2009</b>	Apoio a educação do público interno e externo	38%	Redução no uso de água e energia	33%
	Benefícios sociais	23%	Reciclagem de lixo	27%
	Incentivo a projetos sustentáveis	15%	Análise dos riscos ambientais de um projeto	13%
	Ações para diminuir o trabalho infantil	8%	Redução dos gases tóxicos	7%
	Outros	15%	Outros	20%
<b>2010</b>	Incentivo a projetos sustentáveis	37%	Investimentos em ações de educação ambiental	37%



	Apoio a educação do público interno e externo	26%	Uso de materiais recicláveis	21%
	Desenvolvimento local	16%	Redução no uso de água e energia	10%
	Participação na elaboração de políticas públicas	11%	Preservação da fauna e flora	11%
	Outros	11%	Outros	21%
2011	Capacitação de funcionários	42%	Utilização de energias renováveis	42%
	Eliminação de discriminação relacionada ao emprego	17%	Redução no uso de água e energia	25%
	Apoio a educação do público interno e externo	17%	Evitar desperdício	17%
	Seleção e avaliação de fornecedores	8%	Análise dos riscos ambientais de um projeto	8%
	Outros	17%	Outros	8%

Fonte: dados da pesquisa

Em relação às práticas de RSC associadas à dimensão Social/cultural, a Tabela 2 evidencia que estas apresentaram oscilações e variações durante o período de tempo analisado. No ano de 2006 a prática Qualidade de vida no trabalho apresentou o maior percentual entre as organizações investigadas (30%), havendo um decréscimo no ano seguinte, representando 13% das práticas prioritárias dessas empresas, não sendo destacada como foco nos outros anos analisados. Da mesma forma, a prática: Incentivo ao trabalho voluntário, a qual apresentou expressividade nos anos de 2006, 2007 e 2008, não obteve representatividade nos demais anos.

Entre as práticas de maior representatividade no período analisado, destaca-se o Apoio a educação do público interno e externo, a qual predominou nos anos de 2007, 2008 e 2009, mantendo-se em destaque também nos anos de 2010 e 2011. Ressalta-se também, que no ano de 2011 houve o enfoque para as práticas Capacitação dos funcionários (42%) e Eliminação da discriminação relacionada ao emprego (17%), as quais não haviam sido priorizadas diretamente nos anos anteriores.

As práticas prioritárias no período analisado revelam haver interesse das organizações em manter uma interação com a sociedade, havendo maior preocupação com aspectos relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores e das comunidades locais. Tais indícios sugerem que subjacente à noção de responsabilidade social corporativa está o entendimento de que organizações e sociedade são atores entrelaçados e não entidades distintas (WOOD, 1991), o que implica uma interação contínua entre estes.

No entanto, percebe-se também haver algumas limitações quanto às práticas associadas a diversidade na contratação e promoção de mulheres, minorias étnicas, tratamento justo, equidade social e de gênero (PAPASOLOMOU *et al.*, 2005; LONGO *et al.*, 2005), as quais restringiram-se ao Apoio a diversidade e inclusão social (2008) e Eliminação da discriminação relacionada ao emprego (2011). Essa constatação sugere haver espaço para ampliação das práticas de RSC que vislumbrem aspectos relacionados a equidade e justiça, considerando seus múltiplos aspectos. Como afirma Van Marrewijk (2003), tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios, parece existir um consenso acerca do fato de que as organizações devem buscar formas mais transparentes, humanas e éticas de conduzir seus negócios.

A dimensão ambiental/ecológica representa um real desafio aos gestores no desenvolvimento e adoção de estratégias que vão desde a concepção do produto até o seu descarte (VITHESSONTI, 2009), ou seja, pressupõe a interligação de toda a cadeia de forma proativa. Desta forma, é de suma importância a implantação de uma gestão ambiental que

trace padrões de metas ambientais/ecológicas desenvolvendo práticas de gestão que visem conciliar ganhos econômicos e responsabilidades ambientais. Neste sentido, algumas destas práticas incluem reciclagem, busca de matérias-primas e processos produtivos de menor impacto ambiental, passando a racionalizar o uso dos recursos naturais renováveis e não-renováveis, tecnologias de produção mais limpa – *end of pipe* – entre outros.

Quanto às práticas de RSC associadas a dimensão Ambiental/ecológica, as principais ações desenvolvidas pelas organizações pesquisadas também evidenciaram variações durante o período analisado. A prática de maior representatividade refere-se ao Uso de materiais recicláveis, a qual foi mencionada nos anos de 2006, 2007, 2008 e 2010.

No ano de 2006, essa prática destaca-se como sendo a de maior representatividade, (38%). Contudo, nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010, há um decréscimo. A utilização de materiais recicláveis abrange uma gama de práticas, desde o uso de materiais de escritório em empresas de serviços, até mesmo matérias-primas, como concreto na indústria de construção. Assim, o emprego, estratégico ou não desta prática, e sua amplitude, carece de maior investigação. O emprego deste tipo de prática por parte da empresa, seja de uma forma mais ousada ou conservadora, pressupõe uma redução tanto dos custos econômicos e impactos ambientais, quanto pode vir a proporcionar ganhos de produtividade, competitividade e lucratividade. Sob essa mesma ótica, Korhonen, Wihersaari e Savolainen (2001) sugerem o desenvolvimento de sistemas industriais de modo que o uso de matérias-primas sejam mantidas de acordo com a sua capacidade de renovação, limitando o uso de recursos não renováveis.

No período analisado, as práticas ambientais/ecológicas associadas Preservação da fauna e da flora e Redução de gases tóxicos também apresentaram expressividade. Sobre a última, convém salientar trata-se de uma prática específica para determinados setores industriais, devido à regulamentações legais para o tratamento deste tipo de resíduo. Outra prática que merece destaque refere-se a Análise de risco ambiental de um projeto. Esta prática aparece em destaque nos anos de 2009 e 2011. Convém salientar que, no ano de 2011, último período analisado, a prática da dimensão ambiental/ecológica de maior destaque foi Utilização de Energias Renováveis (42%), embora a mesma não tivesse obtido destaque nos demais períodos analisados. No caso brasileiro, o apoio governamental nos últimos anos tem sido determinante para adoção e utilização de fontes alternativas de energia, principalmente no caso das indústrias (BARTON, 2011; PEREIRA JR *et al.* 2008). Muito embora ainda o setor careça de investimentos e tecnologias, o avanço na utilização de energias renováveis tem sido notável no país.

Em relação às práticas de Gestão de Pessoas das organizações modelo em RSC e melhores empresas para trabalhar, estas podem ser visualizadas na Tabela 3.

**Tabela 3 – Práticas de Gestão de Pessoas**

Ano	Práticas de Gestão de Pessoas	Percentual
2006	Plano de carreira e desenvolvimento	36,4%
	Benefícios Sociais	31,8%
	Saúde e segurança no trabalho	9,1%
	Programa de participação nos lucros/resultados	9,1%
	Outros	13,6%
2007	Plano de carreira e desenvolvimento	35,6%
	Benefícios sociais	28,9%
	Desenvolvimento gerencial	17,8%
	Programa de participação nos lucros/resultados	8,9%

	Outros	8,9%
2008	Plano de carreira e desenvolvimento	27,3%
	Benefícios sociais	22,7%
	Qualidade de vida no trabalho	18,2%
	Treinamento e desenvolvimento	13,6%
	Outros	18,2%
2009	Treinamento e desenvolvimento	31,6%
	Comunicação interna	21,1%
	Plano de carreira e desenvolvimento	15,8%
	Benefícios sociais	10,5%
	Outros	21,1%
2010	Qualidade de vida no trabalho	38,1%
	Desenvolvimento gerencial	23,8%
	Benefícios sociais	14,3%
	Treinamento e desenvolvimento	9,5%
	Outros	14,3%

Ano	Práticas de Gestão de Pessoas	Percentual
2011	Plano de carreira e desenvolvimento	31,6%
	Desenvolvimento gerencial	21,1%
	Treinamento e desenvolvimento	15,8%
	Qualidade de vida no trabalho	10,5%
	Outros	21,1%

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Quanto às práticas de Gestão de Pessoas, a Tabela 3 demonstra que houveram poucas variações durante o período analisado. As práticas de maior representatividade estão associadas à existência do Plano de carreira e desenvolvimento e Benefícios sociais, as quais foram destaque em cinco anos analisados. As práticas associadas ao Treinamento e desenvolvimento e Desenvolvimento Gerencial também foram priorizadas por essas organizações.

O predomínio dessas práticas sugere que o foco da gestão de pessoas das organizações consideradas modelo em sustentabilidade e melhores empresas para trabalhar, priorizam aspectos tradicionais da área (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009), demonstrando o interesse das empresas em contribuir com o desenvolvimento e qualificação dos indivíduos, bem como fornecer subsídios para ascensão de suas carreiras. No entanto, deve-se ponderar que mesmo priorizando aspectos tradicionais, tais práticas podem sinalizar a preocupação com questões estratégicas, associadas ao alinhamento das práticas de gestão de pessoas à estratégia da organização. Considera-se, entretanto, que a ampliação destas análises exige um aprofundamento acerca de tais práticas que não está contemplado nos objetivos deste trabalho.

#### 4.2 Panorama das Práticas de RSC e Gestão de Pessoas

Com a intenção de proporcionar a melhor visualização das práticas de RSC e gestão de pessoas, considerando também o setor de atuação das organizações modelo em sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e melhores empresas para trabalhar,

optou-se por apresentar um panorama das práticas predominantes no período investigado. A Figura 2 ilustra tais prioridades.

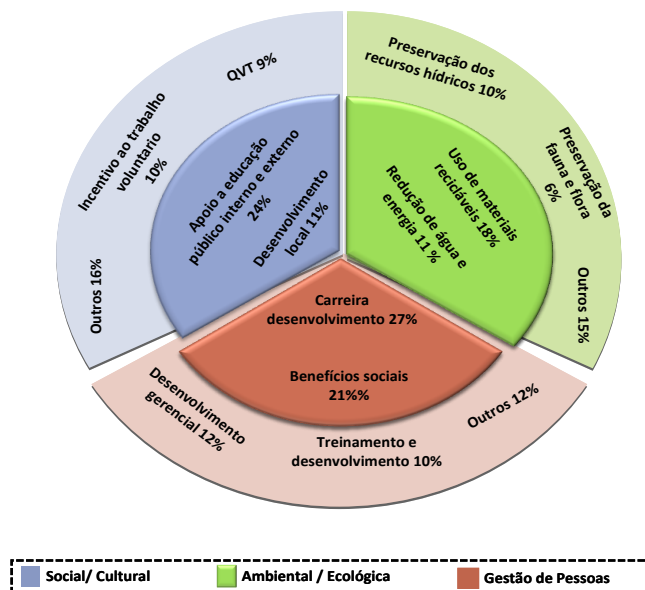


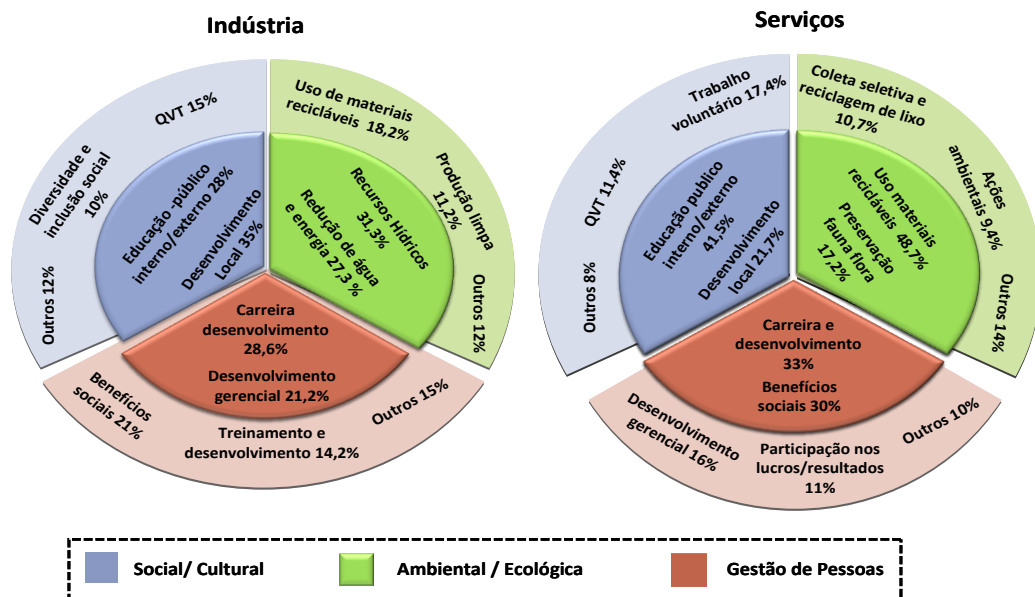
Figura 2: Práticas de RSC e Gestão de Pessoas no período de 2006 a 2011  
Fonte: elaborada com base nos dados da pesquisa

Em relação às práticas associadas à dimensão Social/cultural pode-se constatar a maior preocupação com o apoio à educação do público interno e externo, desenvolvimento local, incentivo ao trabalho voluntário e qualidade de vida. Estes resultados podem refletir certas características do quadro institucional brasileiro. Em alguns países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, as organizações muitas vezes vêm a desempenhar o papel do Estado, enquanto provedoras de uma infraestrutura mínima nas comunidades onde se situam. Nestas condições, muitas vezes o papel das organizações se confunde com o do Estado e a responsabilidade social destas passa a ser ampliada. Prover apoio a educação e o desenvolvimento local podem sinalizar para tais aspectos.

No que tange as práticas de responsabilidade social corporativa relacionadas à dimensão ambiental/ecológica, pode-se perceber que há o predomínio de ações associadas ao uso de materiais recicláveis, seguido de práticas de redução de água e energia. O predomínio de tais práticas demonstra que as empresas elencadas nestes relatórios tratam esta dimensão de forma geral. Observa-se que as práticas de maior destaque estão centradas na redução, seja de fontes de energia, seja de matérias-primas ou materiais (através da utilização de materiais recicláveis), enquanto que as práticas de menor representatividade, estão relacionadas à preservação (no caso, de recursos hídricos e da fauna e flora). Estes resultados demonstram que, no que concerne à dimensão ambiental/ecológica, a mentalidade empresarial das organizações que contemplam os relatórios pesquisados, ainda é focada na resolução de problemas do presente, com menor destaque para a busca de soluções de longo prazo.

As práticas de Gestão de Pessoas priorizadas pelas organizações investigadas sinalizam ações tradicionais, como carreira e desenvolvimento de benefícios sociais, havendo menor preocupação com enfoque estratégico, comportamental e ético. Corroborando essas evidências, Lengnick-Hall *et al.* (2009), baseando-se em um levantamento realizado sobre a evolução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos nos últimos trinta anos, constataram que o elemento humano tem sido negligenciado pela área, sobretudo as implicações éticas.

Ao considerar as práticas de RSC e de Gestão de Pessoas das organizações do setor industrial e de serviços, pode-se constatar algumas distinções, como visualiza-se na Figura 3.



**Figura 3: Práticas de RSC e Gestão de Pessoas em organizações industriais e prestadoras de serviços**  
Fonte: elaborada com base nos dados da pesquisa

De maneira geral, constatou-se que as empresas do setor industrial e prestação de serviços, atribuíram foco semelhante às práticas de RSC associadas a dimensão Social/cultural, priorizando o desenvolvimento local e o apoio a educação do público interno e externo. Já em relação à dimensão Ambiental/ecológica, percebeu-se que as empresas industriais, consideradas causadoras em potencial de maiores impactos socioambientais, centram suas ações na preservação dos recursos hídricos (31,3%), e na redução no uso de água e energia (27,3%). Por outro lado, as empresas prestadoras de serviço, que apresentam efeitos ambientais quase nulos (TACHIZAWA e POZO, 2007), resumiram suas estratégias de RSC associadas à dimensão ambiental-ecológica através do uso de materiais recicláveis (48,7%) e preservação da fauna e da flora (17,2%).

Outro aspecto que merece destaque refere-se às práticas de gestão de pessoas que, tanto nas organizações industriais quanto nas organizações prestadoras de serviço, priorizaram o Plano de carreira e desenvolvimento, o desenvolvimento gerencial e os benefícios sociais, evidenciando menor preocupação com a responsabilidade com o público interno, associada às práticas de diálogo, gestão participativa, valorização da diversidade e promoção da equidade (LONGO *et al.*, 2005; PAPASOLOMOU *et al.*, 2005; TURKER, 2009).

Com vista nesse resultado, infere-se que essas organizações não evidenciaram priorizar de forma ampla as práticas de responsabilidade social corporativa com o público interno. Essas constatações corroboram as perspectivas de Petrini e Pozzebon (2009) de que poucos modelos de responsabilidade social corporativa buscam a integração com o modelo de gestão da organização, incluindo a área de gestão de pessoas, foco deste estudo.

## 5. Considerações Finais

No presente estudo procurou-se analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e as práticas de Gestão de Pessoas das empresas consideradas modelo em sustentabilidade, RSC e melhores empresas para trabalhar, apresentando um panorama dessas ações. Para tanto, valeu-se da perspectiva de que a empresa socialmente responsável, além de desenvolver ações no âmbito externo, deve priorizar ações no ambiente interno, através de práticas de gestão de pessoas que valorizem seus colaboradores.

A maioria das empresas listadas pertence ao setor industrial. Convém salientar que, a maior parte das empresas possui entre 2001 a 5000 funcionários. Esse resultado sinaliza para o fato de que, no Brasil, assim como em tradicionalmente os estudos sobre o tema apontam, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa ainda são práticas relacionadas às grandes empresas.

Em um país como o Brasil no qual, no período de 2000 a 2011 possuía cerca de 6 milhões de micro e pequenas empresas, representando 99% do total do país (DIEESE, 2011), resultados como estes demonstram algumas preocupações. É de suma importância para a realidade nacional que práticas de responsabilidade social corporativa passem a compor a agenda estratégica dessa grande maioria empresarial.

Analisando-se de forma conjunta os aspectos referentes à responsabilidade social corporativa e à gestão de pessoas, percebe-se que as organizações brasileiras que são consideradas destaques nestas áreas apresentam comportamentos tradicionais e ações pouco inovadoras, segundo o levantamento obtido através dos Guias analisados.

No que tange à análise das práticas de responsabilidade social corporativa, as análises foram divididas em duas dimensões: ambiental/ecológica e cultural/social. No que concerne à dimensão ambiental/ecológica, os resultados demonstram que as práticas de maior expressividade estão relacionadas à utilização de materiais recicláveis e redução de utilização de água e energia. Embora tenham sua eficiência e eficácia reconhecida, tais medidas continuam sendo extremamente tradicionais. Tratando-se de práticas de responsabilidade social corporativa, o contexto exige que uma mudança de posicionamento face a dimensão ambiental/ecológica, adotando um estilo gerencial proativo, que oriente desde concepção até o descarte do produto, evitando o surgimento de problemas ambientais e reduzindo os impactos.

Em relação à dimensão social/cultural, as ações com maior percentual estão voltadas ao apoio à educação e ao desenvolvimento local. Tais ações podem estar tanto associadas ao papel que grandes corporações assumem em países como o Brasil, em que muitas vezes é necessário estas proverem certa infraestrutura mínima para as comunidades onde atuam; quanto à características próprias do contexto que sugerem uma aproximação maior com os *stakeholders*.

De maneira geral, as práticas de Gestão de Pessoas das empresas investigadas, evidenciaram a prioridade aos aspectos tradicionais da área, sugerindo a necessidade de ampliação de ações que considerem aspectos sociais, éticos e humanos, ampliando o papel da área na disseminação de práticas de RSC voltadas aos interesses dos colaboradores. De certo modo, as práticas de maior expressividade – carreira e desenvolvimento e benefícios sociais - estão associadas às práticas de responsabilidade social corporativa em sua dimensão social cultural, demonstrando a interligação entre estas áreas.

É importante lembrar que, em países como o Brasil, é comum empresas fornecerem apoio à educação de seus funcionários bem como auxiliarem no desenvolvimento educacional dos membros das famílias destes, atuando na comunidade, visando o desenvolvimento local. Nestes casos, desenvolvimento local das comunidades pode ser utilizado como uma estratégia em locais onde a mão-de-obra de especializada é escassa.

Este estudo possuiu como limitações o fato de valer-se apenas dos levantamentos quantitativos dos guias analisados. Uma análise mais rica deveria contemplar informações acerca do histórico e relatórios de sustentabilidade das organizações envolvidas. Assim, sugere-se estudos futuros que avancem buscando suprir estas limitações.

## 6. Referências

- BARTON, M. Energy in Brazil. **International Journal of Environmental Studies**, v. 68, n. 6, p. 996-997, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOUDREAU, J.W., RAMSTAD, P.M. Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. **Human Resource Management**, v.44, n.2,p. 129–136, 2005.
- CARROL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, p. 497-505, 1979.
- CARROL, A.B.; SHABANA, K.M..The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, v.12, n.1, p. 85-105, 2010.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, p. 92-117, 1995.
- ELKINGTON, John. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, 90-100, 1994.
- FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, MA, 1984.
- FUENTES-GARCIA, F.J.; NUNEZ-TABALES, J.; VEROZ-HERRADO, R.; Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain. **Journal of Business Ethics**, v.82, p. 27–44, 2008.
- FURTADO, R. A.; PENA, R.P.M. Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno: a Percepção dos Empregados da Promon. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v10, n.3, p.39-57, 2007.
- GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.
- GARRIGA, E.; MELÈ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1, p. 51-71, 2004.
- GREENWOOD, M. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, **Journal of Business Ethics**, v.74, n.2 p. 315-327, 2007.
- GUIMARÃES, N.A. Quando a indústria se transforma... atores locais e políticas subnacionais de equidade de gênero e raça. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18,n.4, p. 83-92, 2004.
- HAIR, J. JR. *et al.* **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- INYANG, B.J.; AWA, H.O.A.; ENUOH, R.O. CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 5, 2011.
- JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.12, p. 2133-2154, 2008.
- JAMALI, D. A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 213-231, 2008.

- KIM, H.R.; LEE, M.; LEE, H.T.; KIM, N.M. Corporate Social Responsibility and Employee Company Identification. **Journal of Business Ethics**, v.95, p.557–569, 2010.
- KORHONEN, J.; WIHERSAARI, M.; SAVOLAINEN, I. Industrial ecosystem in the Finnish forest industry: using the material and energy flow model of a forest ecosystem in a forest industry system. **Ecological Economics**, v. 39, n. 1, p. 145-161, 2001.
- LENGNICK-HALL, M.L.; LENGNICK-HALL, C.A.; ANDRADE, L.S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 1, p. 64–85, 2009.
- LONGO, M., MURA, M.; BONOLI, A. Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs'. **Corporate Governance**, v.5, n.4, p.28–42, 2005.
- MAON, F.; SWAEN, V. Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sensegiving Conceptualization. **In: Proceedings of Academy of Management Conference**, August 7-11, Chicago, Illinois, U.S.A, 2009.
- MATTEN, D; CRANE, A. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. **The Academy of Management Review**, v. 30, n.1, p. 166-179, 2005.
- MATTEN, D.; MOON, J. " Implicit" and " explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **The Academy of Management Review** v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008..
- 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.
- PANAPANAN, V.; LINNANEN, L.; KARVONEN, M.; PHAN, V. Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2/3, p. 133-48, 2003.
- PAPASOLOMOU, D. I., KRAMBIA, K. M.; KATSILOULOUDES, M. Corporate Social Responsibility: The Way Forward? Maybe Not! **European Business Review**, v.17, n.3, p. 263–279, 2005.
- PEREIRA JR, A. O.; SOARES, J. B.; DE OLIVEIRA, R. G.; DE QUEIROZ, R. P. Energy in Brazil: Toward sustainable development? **Energy Policy**, v. 36, n. 1, p. 73-83, 2008.
- PETRINI, M.; POZZEBON, M. Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 18, p. 178-191, 2009.
- PFEFFER, J. Building sustainable organizations: the human factor. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010.
- RODRIGO, P.; ARENAS, D. Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. **Journal of Business Ethics**, v.83, n.2, p. 265-283, 2008.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SASSE, C. M.; TRAHAN, R. T. Rethinking the new corporate philanthropy. **Business Horizons**, v. 50, n. 1, p. 29-38, 2007
- TACHIZAWA, T.; POZO, H. Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade empresarial. **REDE – Revista Eletrônica do Prodeme**, v. 1, n.1, p. 35-54, 2007.
- TURKER, D. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 411-427, 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.



VERGARA, S.C.; BRANCO, P.D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, p. 20-30, 2001.

VITHESSONTHI, C. Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of attitude towards sustainable development. **Journal of Organisation Transformation & Social Change**, v. 6, n. 1, p. 49-64, 2009.

WELFORD, R. Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice, **Journal of Corporate Citizenship**, v. 13, n.1, p. 31–47, 2004.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, p. 691-718, 1991.