

Responsabilidade social corporativa: afinal, quem são os interessados?

Corporate social responsibility: whom does it concern after all?

Rezilda Rodrigues Oliveira*

RESUMO

Diferentes enfoques multitemáticos e interdisciplinares são utilizados para identificar quem tem importância para empresas que adotam programas de responsabilidade social corporativa. Quem são os interessados? O artigo levanta questões básicas ligadas a esses temas, incluindo a teoria do capital social, cujas premissas sugerem ser necessário que as empresas criem mecanismos integrativos para estabelecer relações cooperativas e de mútua confiança com seus *stakeholders*. Finalmente, do nível institucional ao individual da organização, tece considerações acerca do desenvolvimento de estratégias empresariais, orientadas para a aquisição de habilidades e competências sociais, de modo a ser construídas boas redes de relacionamento com todos os *stakeholders* à sua volta.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa; Capital social; *Stakeholders*.

Este artigo discute para com quem uma empresa deve ter responsabilidade social, com base no modelo de *stakeholder* e nos enfoques multitemáticos que este assunto permite levantar. Como pressuposto, deve ser dito que os conceitos e as práticas de cidadania empresarial estendem-se para além da responsabilidade social. No século XX, se a qualidade total era considerada termo-chave para o desempenho organizacional, neste novo século destaca-se a sustentabilidade, que requer o atendimento às necessidades econômicas, sociais e do meio ambiente onde a empresa opera. Com isso, torna-se imperativo enriquecer a missão organizacional com práticas socialmente responsáveis, respeito ao meio ambiente, à comunidade local e à sociedade global (HITCHCOCK; WILLARD, 2002, p. 48).

* Artigo recebido em agosto de 2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

* Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (Propad/UFPE); e-mail: rezildarodrigues@ yahoo.com.br.

Segundo Bergamini Junior (2002, p. 65-66), caminham juntos os princípios de ética empresarial e desenvolvimento sustentável: em primeiro lugar, quando recomendam que as atividades empresariais sejam exercidas com ética e preservação das riquezas naturais para as próximas gerações, ao lado de práticas empresariais de fazer negócios com honestidade e respeito aos clientes, fornecedores, empregados e consumidores. Em segundo, quando observam transparência nos relacionamentos e na predisposição para prestar as informações básicas sobre as atividades empresariais, a fim de facilitar a mediação de conflitos, sejam eles de natureza ética, sejam de natureza socioeconômica.

A adoção de práticas corporativas de responsabilidade social ultrapassa a noção de obrigação social e de responsabilização (*accountability*). A obrigação social reflete o cumprimento de normas e regulamentos, ao passo que a verdadeira responsabilidade social envolve antecipação em face da emergência de problemas sociais antes que eles surjam e recebam cobertura legal (RANDEL, 2002, p. 64). É o que se pode chamar de engajamento pró-ativo (ALTMAN; VIDAVER-COHEN, 2002), também denominado por Marsden (2002) de nova cidadania empresarial.

Wheeler, Fabig e Boele (2002, p. 298), por sua vez, consideram uma estrutura conceitual completa aquela que define responsabilidade social como algo que significa o contínuo comprometimento da empresa em termos de comportamento ético nos negócios e de contribuição para o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que essa promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como da comunidade e da sociedade mais ampla. Nesse sentido, cidadania empresarial expressa:

- a) cumprimento da obrigação social (em resposta a constrangimentos legais e de mercado);
- b) responsabilidade social (congruência com as normas sociais); e
- c) sensibilidade social (adaptativa, antecipatória e preventiva) (SETHI *apud* CARROLL, 1999).

Como mostra Windsor (2001), a tendência atual consiste na responsabilidade social ser percebida como nova retórica de cidadania empresarial, associada à gestão compartilhada com *stakeholders* relevantes. Seu mérito é o de integrar cidadania empresarial com práticas gerenciais globais, porém ajustadas à realidade local (ALTMAN; VIDAVER-COHEN, 2002). Para isso acontecer, faz-se necessária a transformação organizacional, que consiste em instilar valores e ética nas pessoas e nos grupos que fazem parte da organização, de modo que possam fundar uma cultura voltada para a promoção de ações socialmente responsáveis, com sustentabilidade. Segundo essa concepção, valores, ética e responsabilidade social corporativa são interdependentes e mutuamente relacionados, cada um realimentando o outro, constituindo o que Joyner, Payne e Raiborn (2002) chamam de espiral da cultura.

A natureza da cidadania empresarial denota a necessidade de se construir bons relacionamentos com todos os que estão à volta das organizações: clientes, fornecedores, colaboradores e a comunidade em geral. No caso das empresas, atualmente há consenso de que a avaliação de seu desempenho seja feita não só com base no retorno econômico-financeiro, mas também ponderando sua reputação e seu desempenho social (DIAS; RODRIGUES, 2002). Segundo Szwajkowski (2000), a avaliação passa a considerar além dos sócios e dos investidores, outros atores que interagem com a empresa, influenciando e sendo influenciados por ela. Esse autor verificou que muitas análises e avaliações levam em conta aspectos não financeiros, tais como relacionamentos com *stakeholders*, qualidade dos produtos, responsabilidade social e preservação do meio ambiente. A contextualização da ambiência que cerca semelhantes processos organizacionais requer que estejam envolvidos na análise pessoas, grupos, vizinhanças, organizações e a própria natureza, neles compreendido o elenco de *stakeholders* reais e potenciais de uma empresa. Em certa medida, sua sobrevivência e seu sucesso podem depender da habilidade de seus administradores em gerar riqueza, valor e satisfação para seus *stakeholders* (CLARKSON *apud* DIAS; RODRIGUES, 2002). Tal idéia inclui a suposição de que cidadania empresarial também se apóia na promoção de objetivos estratégicos, incrementando oportunidades de negócios, com riscos positivos e negativos presentes nessas atividades (ALTMAN; VIDAVER-COHEN, 2002).

Espera-se neste trabalho, ainda, fazer uma reflexão acerca de como as empresas podem agregar mais valor aos seus ativos estratégicos por meio da responsabilidade social e da cidadania empresarial, levando em conta seus *stakeholders* mais relevantes. Para tanto, uma forma de atender a esse desígnio consiste em investir na construção de capital social, tido como produtivo, de caráter intangível, culturalmente compartilhado, somente possível de ser gerado quando vai além das recíprocas relações de troca com seus principais *stakeholders*, sobressaindo a busca de cooperação entre eles, de modo que todas as partes ganhem e tenham seus interesses satisfeitos, sobretudo no que diz respeito à implementação de programas de responsabilidade social corporativa.

Como sugerido por Portes (1998, p. 2), a força do capital social decorre de duas fontes: a) das conseqüências positivas da sociabilidade; e b) dos aspectos não-monetários de suas formas, tais como poder e influência. Aqui, dada a natureza do trabalho ora apresentado, pretende-se delimitar a discussão em termos de sua capacidade explicativa de valorizar as parcerias que podem surgir das redes de relacionamento, normas e confiança, que facilitam a ação social e a cooperação dos atores nelas envolvidos em troca de benefícios mútuos (PUTNAM *apud* PORTES, 1998, p. 18).

O termo capital social também é encontrado em Nahapiet e Ghoshal (1998),

quando explicam como a capacidade de ação coletiva facilita a cooperação mútua necessária para a otimização do uso de recursos materiais e humanos disponíveis, dessa forma elucidando processos de desenvolvimento de capital humano, performance econômica das empresas, regiões e nações. Na esfera das empresas, o capital social surge como pressuposto de que redes de relacionamentos constituem valioso recurso para se conduzir os negócios sociais, provendo seus integrantes com um tipo de capital coletivamente possuído e uma credencial que habilita a entidade a ser reconhecida sob múltiplos aspectos. Pragmaticamente, a realidade das empresas aponta para a importância do capital de relacionamento e imagem da marca, inestimáveis para o sucesso nos negócios (MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 212).

O Terceiro Setor vem a ser um dos públicos (*stakeholders*) escolhidos para se estabelecer esse tipo de associação, reforçada por ações de responsabilidade social corporativa. Nesse particular, Melo Neto e Froes (2001, p. 25) indicam as organizações não-governamentais como um dos espaços privilegiados para o exercício da responsabilidade social, corporativa, comunitária e individual, com base nos valores éticos e nas condutas organizacionais difundidas pelas empresas cidadãs. Altman e Vidaver-Cohen (2002, p. 5-6), da mesma forma, salientam a necessidade de que empresas, governos e sociedade civil trabalhem juntos sob a égide de estratégias orientadas para o atendimento dos direitos da cidadania. As parcerias podem visar a temas educacionais e ambientais. Segundo os autores, os enfoques da cidadania empresarial contemporânea são multitemáticos, servindo como pano de fundo desta análise (Fig. 1).

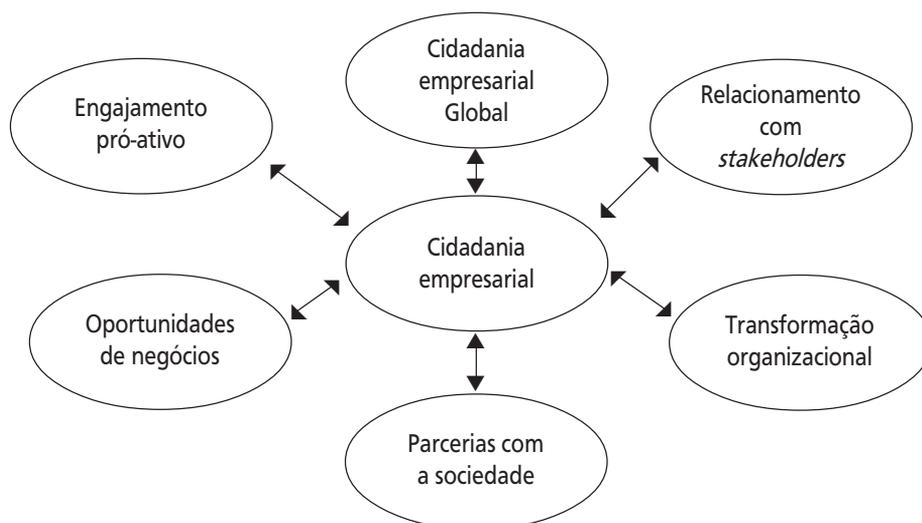


Figura 1. Enfoques multitemáticos da Cidadania Empresarial.

Fonte: Altman e Vidaver-Cohen (2002, p. 3)

Assim, na abordagem da questão da cidadania empresarial, não deve passar despercebida a importância da construção de uma rede produtiva de trabalho que envolva *stakeholders*, sobretudo aqueles que exercem maior impacto sobre o processo de criação de valor econômico-social da firma. Como é sabido, existem atores com que uma organização interage em uma base não-econômica, tais como agentes reguladores, grupos especiais de interesses e outros do ambiente social, técnico e político, os quais podem ser relevantes para as práticas de responsabilidade social. Uma abordagem, para tratar da complexidade constituída por essa plêiade de *stakeholders*, também ajuda a melhor compreender o mundo e o ambiente mais próximo (CUMMINGS; DOH, 2000).

Por outro lado, há que ter como indispensável atentar para a questão do gerenciamento da responsabilidade social e das estratégias que afetam os *stakeholders*, ou seja, particularmente aqueles que irão compartilhar das ações promovidas intra e entre a comunidade organizacional, para ela contribuindo com prescrições oriundas de grupos que representam (MELO; OLIVEIRA, 2002). A influência exercida pelos *stakeholders* pode ser avaliada em função de manterem com a organização algum tipo de afiliação, freqüentemente interferindo no desenvolvimento e na elaboração do seu modelo corporativo, assim como fazendo com que se identifiquem com a imagem por ela construída (SCOTT; LANE, 2000). Nessa análise, torna-se possível entrever que o sucesso organizacional depende de como os *stakeholders* percebem e interpretam as imagens organizacionais e, baseando-se nas informações obtidas, constroem um senso cognitivo da organização, embora nem sempre a imagem por eles construída esteja relacionada com a imagem positiva que ela quer projetar. Mitchell, Agle e Wood (1997) atribuem aos *stakeholders* grande capacidade de exercer poder e legitimidade no curso de sua ação política e das coalizões que formam em torno de questões essenciais para a corporação e a construção social de agendas que lhes interessam, destacando a saliência e o dinamismo que podem assumir na defesa de uma causa. No caso do capital social, os *stakeholders* podem, então, tanto causar sua erosão como contribuir para reforçar seu estoque e rendimento em prol da cidadania empresarial.

O desenvolvimento desse artigo, partindo da necessidade de melhor se conhecer os conceitos e práticas de cidadania empresarial, procura estabelecer interseção com os *stakeholders*, seus interesses e participação na construção do capital social em face desses enfoques multitemáticos. No intuito de desenvolver e integrar a diversidade de assuntos aqui tratados, quatro são os tópicos que constam deste trabalho:

- a) uma discussão sobre a importância do tema da cidadania empresarial, além de sua contextualização no caso brasileiro;
- b) uma apresentação da teoria dos *stakeholders*, como suporte e referência pa-

- ra a questão que dá título ao artigo: "Afinal, quem são os interessados?". Ou seja, para com quem a empresa deve ter responsabilidade?;
- c) um debate acerca de como a cidadania empresarial pode ser influenciada pelo capital social presente nas organizações, em seus membros e na sociedade; e
- d) algumas considerações finais sobre a abordagem realizada.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: IMPORTÂNCIA DO TEMA

Como referido por Moir (2001), há décadas este assunto é debatido, pelo menos desde os anos 1950, sempre envolvendo nessa discussão as relações entre Estado, mercado e sociedade. Segundo o autor, dos anos 1950 aos anos 1970, o entendimento acerca da responsabilidade social era de que era obrigação da empresa contribuir para o bem-estar coletivo. Em fins dos anos 1970, a responsabilidade social passou a ser identificada com a capacidade de uma empresa responder às pressões sociais, movendo-se cumulativamente o foco de uma abordagem filosófica de base ética e moral para a da ação gerencial, apontando para a responsabilidade dos administradores para com aqueles a quem devem prestar contas de suas ações, além dos acionistas e dos investidores. A evolução do conceito mostra que a terminologia adotada avançou da responsabilidade social para a responsabilidade social corporativa, e daí para a cidadania empresarial (CARROLL, 1999).

Duas correntes convivem com essa temática: uma expressa a doutrina da responsabilidade social; a outra, a doutrina do interesse do acionista, como apresentado no Quadro 2. Na primeira, conforme assinala Maximiano (1997), "o princí-

Quadro 2. Duas perspectivas sobre a responsabilidade social das empresas

<p>Doutrina da responsabilidade social</p> <ul style="list-style-type: none"> • As empresas são depositárias de recursos sociais; • As empresas existem com a autorização da sociedade; • As empresas e outras organizações afetam a qualidade de vida da sociedade; • As empresas têm obrigação de agir segundo os interesses da sociedade; • As empresas devem prestar contas de sua ação à sociedade.
<p>Doutrina do interesse do acionista</p> <ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade primária da empresa é defender o interesse de seus acionistas; • Defendendo o interesse do acionista, a empresa faz o que sabe fazer melhor e beneficia a sociedade pela produção de riquezas; • Não cabe à empresa resolver problemas sociais que pertencem ao âmbito das organizações de caridade e do governo.

Fonte: Maximiano (1997, p. 308).

pio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem com a autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade” (p. 308).

O autor explica que essa idéia ganhou força quando “a deterioração dos ecossistemas, provocada pela poluição, estimulou o debate sobre os benefícios e malefícios da sociedade industrial”, acrescentando que outra base para a aceitação dessa doutrina decorre da proposição de que as organizações provocam efeitos que nem sempre são bons para seus *stakeholders*, uma vez que seus benefícios para a coletividade são contrabalançados pelos prejuízos que, involuntariamente, muitas vezes causam (MAXIMIANO, 1997, p. 309).

Em paralelo, outra corrente alternativa (e mais conservadora) da responsabilidade social propõe que as empresas têm obrigações primordialmente com seus acionistas (MAXIMIANO, 1997, p. 309). Essa orientação privilegia a busca de lucros pelas empresas, implicando deixar os problemas sociais para a sociedade e o governo.

Explicando a perspectiva neoclássica, da qual Milton Friedman é um dos principais expoentes, Borger (2001, p. 18) explica que a organização da sociedade é vista pelos economistas clássicos como a divisão em grandes áreas funcionais, cada uma delas com sua função: a função política está a cargo das organizações políticas, como sindicatos e representantes dos trabalhadores que apóiam e defendem seus interesses; a função social compete ao governo, que é responsável pelo bem-estar geral; e a função econômica compete aos negócios que são responsáveis pela maximização do lucro e pela manutenção de uma competição pujante. A independência dessas três esferas protegeria a liberdade individual e a competitividade do mercado.

Os anos 1970 foram marcados pela proliferação das tentativas de definição da responsabilidade social, testemunhando a ascensão de temas que discutiam a performance social das empresas e de sua responsabilidade pública. Nos anos seguintes, cada vez mais foram surgindo sinais que imprimiram a marca da cidadania ativa às empresas, fruto de circunstâncias tais como: a elevação de expectativas sociais acerca dos benefícios corporativos e uma era de cortes governamentais; bem como o surgimento da gerência estratégica voltada para a criação de valor em todas as atividades de uma firma (WINDSOR, 2001, p. 238).

Uma análise contemporânea da responsabilidade social, então, envolve a idéia de que a empresa deve atender às necessidades de seus *stakeholders*, e não apenas de seus acionistas (*stockholders*), de acordo com cinco princípios:

- a) tratar os empregados com justiça e equidade;
- b) atuar de forma ética e íntegra;
- c) respeitar os direitos humanos básicos;

- d) contribuir para a sustentabilidade do ambiente, preservando-o para as futuras gerações; e
- e) manter boas relações com a vizinhança e a sociedade como um todo (MOIR, 2001).

Segundo Ribeiro *et al.* (2001, p. 5-8), na década de 1990, foi acentuado o desenvolvimento da responsabilidade social no Brasil e no mundo, de tal modo que a aliança entre o Estado, o mercado e a sociedade civil deu impulso ao Terceiro Setor, com vistas a amenizar as disparidades existentes em todos os aspectos da vida humana. Desse modo, as empresas mais conscientes de seu papel passaram a dividir com o Estado a responsabilidade pela redução dos problemas sociais, de tal sorte que os investimentos que elas fazem são os que mais crescem no País. Estão sendo criadas fundações e institutos sociais para implementar projetos e programas sociais, ao mesmo tempo em que surgem parcerias com instituições públicas, privadas e ONGs, para levar adiante esse trabalho. A cada dia aumenta o voluntariado nas empresas. Consumidores também começaram a requerer das empresas fornecedoras de seus produtos e serviços empenho e comprometimento com as causas sociais.

Há entendimento de que o papel das ONGs é o de buscar estabelecer relações de complementaridade e parceria com o mercado e o Estado, constituindo-se uma forma de promoção de políticas de desenvolvimento social, cuja emergência caracteriza-se como revolução associativa global do século XX (SALAMON, 1998).

Na revista **Exame**, Vassalo (1998, p. 26) cita uma pesquisa feita pelos institutos americanos *Cone Communications* e *Roper Group*, na qual mostra que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos originários de empresas que promovam o marketing social. Isso beneficia não apenas o retorno nas vendas, mas especialmente os funcionários, por causa da contribuição dada à sociedade. As duas partes também ganham com o intercâmbio de experiências: de um lado, as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, estabelecimento de metas, foco, parcerias estratégicas. De outro, creches, orfanatos e asilos podem dar uma aula de como fazer mais com menos, motivação, foco e trabalho em grupo.

No Nordeste brasileiro, pesquisa realizada pelo IPEA (2001) mostra que os empresários da região em muito contribuem para melhorar as condições de vida de suas comunidades. Os primeiros resultados obtidos informam que 55% dos empresários (48 mil empresas) declararam ter realizado algum tipo de ação social para a comunidade em 1999. Os dados também demonstram ser reduzido o número de empresas que não beneficiou os empregados nem a comunidade (17 mil, em 19% do total). Chama a atenção o fato de 55% das micro empresas (um a dez empregados) terem realizado algum tipo de investimento social, enquanto

que 60% das de porte médio (11 a 100 empregados) também o fizeram, apresentando comportamento similar ao das grandes empresas, no que tange à atuação social, possivelmente envolvidas pela invisível rede da solidariedade, segundo afirma Ana Pelliano, coordenadora dessa pesquisa (IPEA, 2001). Ainda com relação ao Nordeste, quem faz mais pela comunidade e pelos empregados são as empresas baianas, já que cerca de 70% declararam ter realizado desde pequenas doações a pessoas até a implementação de grandes projetos mais estruturados.

Entretanto, o novo século começou com uma crise de credibilidade das empresas, com grandes escândalos financeiros protagonizados por grande corporações norte-americanas (Enron, WorldCom, Tyco etc.), envolvendo a manipulação de suas demonstrações contábeis, os quais Bergamini Junior (2002) atribui, como possíveis causas, os desvios éticos praticados pelas empresas, visando atender expectativas irrealistas de mercado acima dos mecanismos inibidores desse tipo de comportamento, tais como códigos de ética e princípios de governança corporativa. Como explica o autor, as fraudes não foram evitadas em razão de falhas nos sistemas de controle interno destinados a resolver conflitos de interesse entre executivos e provedores de capital, acionistas e credores. Por outro lado, os conselhos de administração, comitês de auditoria e remuneração, bem como auditores independentes e órgãos de regulamentação e supervisão, não exerceram adequadamente suas funções.

Tal contexto leva à percepção de que ao reconhecimento empresarial pelo exercício da atividade econômica regular junta-se à necessidade de essas entidades contarem com legitimidade para atuar, em termos éticos, sociais e ambientais. A interdependência entre esses fatores em tudo robustece a teoria dos *stakeholders*, cuja proposição tem como referência

o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização na qual e pela qual muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir os seus fins (BORGER, 2001, p. 54).

Como os *stakeholders* estão em constante relação de troca com a empresa, eles podem supri-la com importantes recursos (ou contribuições), cada um representando interesses a ser satisfeitos. Por isso, uma análise de quem são, quais são seus interesses e como eles atuam, merece atenção por identificar os *stakeholders* mais críticos para a sobrevivência empresarial e dar-lhes condições de satisfazer seus desejos. Uma das estratégias inclui fazer alianças e laços cooperativos, objetivando evitar desastrosos impactos para a imagem e o desempenho empresarial (HILL; JONES, 1998). Antes de tudo, parece ser para com os *stakeholders*

que a empresa tem maior responsabilidade, dada a impossibilidade prática de abarcar a sociedade como um todo.

PARA COM QUEM A EMPRESA DEVE TER RESPONSABILIDADE?

Segundo Borger (2001, p. 54-55), o modelo de *stakeholder* personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos ou as pessoas que os negócios devem considerar na orientação da responsabilidade e atuação social, de tal modo que o seu uso pode levar a administração a reconhecer os interesses dos empregados, clientes e outros com o mesmo grau de importância que preza seus próprios interesses. A autora considera que os *stakeholders* têm valor intrínseco (BORGER, 2001, p. 54).

Em termos de responsabilidade social, a pergunta central questiona se essa análise é parte da motivação para a empresa ser responsável, e, caso seja, para com quem (HAMIL, 1999). Pelo visto até aqui, a área de cobertura é bem ampla, indo desde o local de funcionamento da empresa, às relações com os empregados, aos direitos humanos, à ética corporativa, até às relações com a comunidade e o ambiente. Mas, afinal de contas, quem são os interessados?

Clarkson (1995) define os *stakeholders* primários como aqueles sem os quais a corporação não sobrevive (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores), junto com aqueles considerados como *stakeholders* públicos: os governos e as comunidades que oferecem infra-estrutura e mercados, cujas leis e regulamentos precisam ser obedecidos, aliás, para quem as taxas e as obrigações são devidos. Além disso, os *stakeholders* secundários são aqueles que afetam ou influenciam, são afetados ou influenciados pela corporação, mas que não estão diretamente engajados em transações feitas com ela, nem são essenciais para sua sobrevivência. Entretanto, isso não afasta a possibilidade de se ter que construir relacionamentos duradouros a longo prazo com os interessados diretos ou indiretos. É sempre bom lembrar o que é dito por Bergamini Junior (2002, p. 65): a noção de ética empresarial fica mais objetiva quando combinada com o conceito de desenvolvimento sustentável, com base em pelo menos duas medidas: a ecoeficiência e a plena transparência na prestação de contas. A ecoeficiência preconizando

a entrega de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, aumentem a qualidade de vida e reduzam, de forma progressiva, os impactos ecológicos e a utilização intensiva dos recursos, durante todo o ciclo de vida do produto, sempre dentro de um nível compatível com a capacidade de absorção estimada da Terra (BERGAMINI JUNIOR, 2002, p. 65).

E a ampla transparência compreendendo

a divulgação de todas as informações essenciais relativas ao desempenho da empresa para os acionistas e os *stakeholders* (clientes, fornecedores, bancos, empregados e comunidade), em três linhas principais: na exposição dos resultados financeiros tradicionais, no relato de seu desempenho ambiental e na apresentação de sua postura social e ética (BERGAMINI JUNIOR, 2002, p. 65).

Segundo McIntosh *et al.* (2001, p. 216), existem alguns pontos em comum na análise dos interessados na área de negócios empresariais, como apresentado no Quadro 3. Para o autor, os negócios prosperam se compreendemos quais são os seus relacionamentos principais, devendo ser do interesse das empresas ampliar o seu círculo e ser mais inclusiva: "A transparência e a responsabilidade são virtudes dos negócios. A cidadania corporativa tem a sua maior cinética em três áreas: inclusividade, transparência e responsabilidade".

Quadro 3. Pontos em comum na análise dos interessados x negócios empresariais

- Os negócios são a força motriz da sociedade ou, pelo menos, a força dominante numa economia de mercado;
- Os negócios têm responsabilidade que vão além do cumprimento da lei, da prudência econômica, do comportamento ético e da filantropia;
- Os negócios podem não ter a necessidade de reconhecer os reivindicadores como interessados, mas prosperariam se reconhecessem que precisam ser mais responsáveis no que diz respeito aos relacionamentos principais;
- Diferentes interessados normalmente têm reivindicações bastante variadas;
- A reputação comercial e a imagem institucional não podem ser consideradas como garantidas num mercado pluralista, rico em informações.

Fonte: McIntosh (2001, p. 216).

O fato é que a inter-relação entre essas três áreas tem gerado desenvolvimento profundo na forma pela qual se vê a atividade de negócios, seja nos relacionamentos entre pessoas e Estado, seja na forma de abordagem de problemas globais, considerando que engajar os interessados em diálogos e consultas constitui prática salutar em uma sociedade fragmentada (MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 212-216).

Para exemplificar a inter-relação entre essas três áreas com o modelo de *stakeholder*, pode-se recorrer ao caso da Petrobrás, em que alguns acontecimentos de grande impacto negativo para a imagem e a legitimidade da empresa na sociedade fizeram-na introduzir explicitamente o conceito de responsabilidade social (KREITLON, 2002). Entre os referidos acontecimentos, encontram-se os graves acidentes de poluição ambiental ocorridos no ano de 2000 e os problemas decorrentes do afundamento da plataforma marítima P-36.

Segundo relato de Kreitlon (2002, p. 2-3), os acidentes tiveram enorme reper-

cussão nacional e internacional, levando a Petrobrás à conscientização acerca de suas responsabilidades mais amplas ante os seus diversos públicos. Em face desses acontecimentos, a empresa concluiu que "em atividades de risco, como a produção de petróleo em alto mar, é preciso ir além das determinações legais, das normas e dos procedimentos internacionalmente recomendados, aceitos e praticados" (PETROBRÁS *apud* KREITLON, 2002, p. 2).

Em função disso, uma série de atividades, projetos e programas com relação às questões e às partes envolvidas nos acidentes culminaram com a revisão do Plano Estratégico 2002-2006 da empresa, cuja versão passou a expressar a responsabilidade social como um de seus eixos fundamentais, ao lado da rentabilidade e do crescimento, em se tratando de sua presença internacional e liderança na América Latina. Toda a comunicação interna e externa da Companhia tem assumido vínculo cada vez mais claro com questões como a ética, o desenvolvimento sustentável, a transparência e a responsabilização (*accountability*) pelo desempenho em todos os níveis (KREITLON, 2002, p. 3). Nesse caso, teoricamente, a responsabilidade passou a ser compreendida como um conjunto abrangente de valores, estratégias e políticas, apoiados pela alta direção, plenamente integrados aos processos decisórios e operacionais da empresa, e mediante os quais ela procura administrar suas relações com todas as partes interessadas (*stakeholders*), incorporando os interesses desses vários grupos ao planejamento de suas atividades (ZADEK *apud* KREITLON, 2002).

Outro caso interessante é o da Usina Coruripe, de Alagoas, cujas ações desenvolvidas a levaram à conquista da certificação social. O estudo de Soares (2003) mostra que a Usina Coruripe incorporou o discurso dominante de que não é mais compatível a convivência entre uma empresa próspera e uma sociedade deteriorada, sobretudo na cadeia produtiva do setor sucroalcooleiro brasileiro, cuja legislação prioriza o investimento "obrigatório" na assistência social, em parte graças às históricas lutas pelas conquistas sociais e trabalhistas no campo e, mais recentemente, pelos impactos da reestruturação produtiva em nível mundial. A pesquisa enfoca temas e grupos sociais considerados importantes, ações internas e externas, além de projetos desenvolvidos e trabalhos filantrópicos desenvolvidos pela Usina (SOARES, 2003).

É interessante notar que a Usina Coruripe iniciou suas ações sociais voltadas à comunidade, em 1997, após a Delegacia Regional do Trabalho (DRT), por meio do seu Grupo Especial de Combate ao Trabalho Infantil e Proteção ao Trabalhador Adolescente (GECTIPA), numa de suas fiscalizações, ter encontrado trabalho infantil nas áreas de influência da empresa. Como assinala Soares (2003, p. 77-78), a DRT, em vez de autuar, propôs que ela "abraçasse" a causa da criança e do adolescente, em especial o combate ao trabalho infantil.

As ações sociais internas da Usina Coruripe são desenvolvidas com base em categorias e programas nas áreas de saúde, lazer, educação, salários e benefícios, extensivos aos empregados e a seus dependentes. Externamente, o investimento social é feito por intermédio de doações de produtos, equipamentos e material em geral, dos programas e projetos que desenvolve nas áreas de educação, de gestão ambiental e de parcerias com o governo e as ONGs, pelas quais a empresa apóia e acompanha o repasse de recursos financeiros investidos. Hoje, a Usina Coruripe é reconhecida como uma empresa socialmente responsável – em nível local e internacional –, sendo sempre convidada a expor suas ações em seminários e encontros, cujo objetivo maior é a responsabilidade social empresarial ou o combate ao trabalho infantil (SOARES, 2003).

O caso do Metrô do Recife está sendo atualmente estudado, com o intuito de verificar os efeitos da incorporação da responsabilidade social na dinâmica empresarial, com base na visão de seus *stakeholders* (SILVA, 2003). Recentemente, a Companhia Energética de Pernambuco (Celpe) também foi objeto de pesquisa, cujo foco se concentrou na Escola de Voluntários mantida pela empresa, cuja ação de responsabilidade social busca atender a uma das comunidades mais carentes do Recife, podendo ser considerada sugestiva experiência da capacidade de mobilização de capital social organizacional, desde que foi implantada em 2002 (ALMEIDA, 2004).

Pode-se afirmar que, até certo ponto, esses são exemplos de empresas que tentam ser inclusivas, isto é, aquelas que consultam e envolvem ampla faixa de interessados no seu processo decisório. Trata-se de organizações que buscam compreender os efeitos de suas decisões sobre as comunidades e o meio ambiente porque se preocupam tanto com sua própria lucratividade no longo prazo quanto com a saúde e a riqueza da sociedade também no longo prazo (MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 226).

Por conta disso, Wheeler, Fabig e Boele (2002, p. 301) também consideram a teoria dos *stakeholders* um modelo inclusivo, isto é, uma perspectiva segundo a qual se pode ver como as corporações e suas lideranças podem atingir legitimidade, desenvolvendo competências sociais para se engajar com *stakeholders* em temas obrigatórios a que uma firma precisa atender em termos de bens, serviços e necessidades desejados pela sociedade.

Zadek (1998, p. 1424-1427), autor que igualmente aborda a empresa inclusiva, analisando prós e contras referentes à questão, encontra razões pertinentes para afirmar que a ética e a responsabilidade são boas para os negócios: consolidam posições de mercado ou ao menos protegem a firma de campanhas que lhes sejam desfavoráveis, além de fortalecer a solidariedade, o comprometimento e a produtividade dos colaboradores. Esses são valores não instrumentais que servem de base para a avaliação do desempenho ético nas empresas, cujo contexto

supõe ambiente de confiança e honestidade, facilitadores que são do surgimento de parcerias com *stakeholders* e melhoria de relações com a comunidade.

Por outro lado, autores como Sharma, Sharma e Vredenburg *apud* Wheeler, Fabig e Boele (2002) identificaram certo número de habilidades que postulam ser requeridas para a relativa integração dos *stakeholders* com as empresas. Exemplo disso é gerar confiança nas relações com a comunidade onde elas operam e gerar benefícios, em função de um alto grau de aceitação social. O capital social abrange essa discussão como se verá a seguir.

CIDADANIA EMPRESARIAL E CAPITAL SOCIAL

Entre os corolários defendidos por Mcintosh *et al.* (2001, p. 213), no contexto global onde as empresas atuam, a questão dos interessados (*stakeholders*) passa pelo entendimento de que as economias bem-sucedidas dependem de uma série de organizações intermediárias. Segundo o autor,

existe um terceiro caminho entre o mercado e o estado. O capital social é criado pelas empresas, o estado e um terceiro setor em crescimento que não tem nem o impulso para o lucro do setor privado, nem a agenda do estado, mas cuja existência é baseada na construção da sociedade civil (MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 213).

Segundo esse conceito, o capital social pode ser criado organizacionalmente, sendo assim importante olhar para os relacionamentos da empresa com a comunidade numa era de cidadania ativa, que, conforme vem sendo demonstrado, deve constituir política estratégica para as empresas e ser transformado em práticas. Assim, deve estar integrado à filosofia empresarial, desde a alta administração até os setores operativos. Quando as partes interagem em vários campos, de forma interdependente, as coisas tornam-se mais fáceis, sobretudo se são requeridos processos colaborativos. Zadek *apud* Hawkins e Costa (2002, p. 5) sugere que

uma empresa capaz de construir confiança e integridade em seus relacionamentos principais pode reduzir os custos de estabelecer e manter redes crescentes e complexas de fornecedores, franqueados e agentes dispersos fisicamente. Na nova economia, a ligação mais importante será a confiança, diminuindo a necessidade de controles nas relações com seus *stakeholders*.

Para Anand, Glick e Manz (2002), o primeiro passo no aproveitamento do capital social consiste em exigir que os gerentes reconheçam e compreendam seu crescente papel nos ambientes de hoje, começando por desenvolver um nível de conhecimento prévio acerca do objeto de interesse de suas organizações. Assim, se o tema da cidadania empresarial significa investimento estratégico em termos

sociais e de meio ambiente, aí está o foco por onde fazer o alinhamento dos interesses corporativos e dos interesses sociais visando a múltiplos ganhos para todos. Colocar a empresa no centro da estratégia e mapear seus vínculos com *stakeholders* relevantes muito contribui para se ter uma visão holística do capital social, a fim de se estabelecer contato com as redes sociais, bem como desenvolver comportamentos e competências que dão certo.

Uma das competências refere-se ao gerenciamento social e à capacidade para manter os vínculos necessários com *stakeholders* relevantes, construídos segundo aspectos cognitivos, estruturais e relacionais. Os aspectos cognitivos que significam o conteúdo do conhecimento que os indivíduos ou as organizações acesam, valendo-se do uso de suas redes sociais. Já o aspecto estrutural considera a extensão dos vínculos sociais que os indivíduos ou as organizações mantêm com entidades externas, e o aspecto relacional volta-se para avaliar a natureza de tais vínculos (se a intensidade é forte ou fraca, se o vínculo é bidirecional ou não, etc.), conforme é assinalado por Nahapiet e Ghoshal (1998).

Em Peres (2000, p. 6), vê-se que "o capital social corresponde ao tecido social, ou à cola invisível, que mantém a coesão das sociedades e está baseado na *confiança* entre as pessoas e na *rede de relacionamentos* entre elas e os grupos sociais que formam as comunidades" (grifos do autor). Peres (2000, p. 6) explica que, como todo estoque, o capital social depende de investimentos anteriores e precisa ser aumentado para poder ser mantido e crescer. Contudo, há uma característica que o diferencia dos outros tipos de capital, ou seja, pelo fato de o capital social ser um bem público, seu uso por um membro da comunidade não diminui a disponibilidade ou estoque para uso por outros. Nessa linha, vale ressaltar que o capital social, longe de ser um conceito inovador, busca recriar antigas noções de civismo comunitário, sendo muitas as formas de mobilizar e de produzir capital social, desde a criação de densas redes de associações horizontais até alianças políticas entre grupos sociais relevantes para produzir políticas públicas sociais (FERNANDES, 2002).

Nas empresas, a questão que aparece sutilmente é se elas estão mesmo interessadas em criar e manter capital social com vistas à difusão da cidadania empresarial e conquista do desenvolvimento sustentável. A parceria empresa-*stakeholders* seria uma possibilidade entre outras que aqui foram levantadas, com base nesse espaço que se abre na discussão sobre os direitos e os deveres da cidadania empresarial. Nesse caso, a questão do capital social nas empresas impõe-se como sinergia necessária para que cultivem práticas de trocas, relacionamentos duradouros e reciprocidade, mesmo no ambiente de intensa competição onde vivemos. Requer, assim, que elas apreendam a dimensão cooperativa em seus hábitos organizacionais, de modo que se sintam propensas a colaborar na solução de problemas de interesse comum.

A construção de uma cultura baseada em normas e valores orientados para comportamentos que não sejam apenas os exigidos pela legislação ou vão adiante das finalidades econômicas da empresa fornece bases para a fundamentação de políticas de responsabilidade social corporativa nessas organizações. No âmbito institucional, a recomendação é que a responsabilidade social esteja incorporada à missão empresarial, para que assim a ação social também possa ser uma função dos negócios. No nível organizacional, o processo de comunicação produz bons resultados em termos de divulgar e disseminar a cultura cidadã. Além disso, há que se ter recursos materiais e humanos para transformar tais políticas em práticas, desse modo alcançando o nível individual, no qual recai a concentração de habilidades e competências sociais e de conhecimento (capital humano).

Uma prática socialmente responsável parece ter mais respaldo quando há congruência interna expressa nas habilidades da empresa em transpor fronteiras organizacionais para construir parcerias; desenvolver aprendizado de alta ordem (ética, moral, legitimidade); e ter comprometimento em relação ao desenvolvimento sustentável. São as chamadas competências sociais, imprescindíveis para viabilizar a produção de capital social nas empresas cidadãs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste trabalho, foi dito que ética empresarial e desenvolvimento sustentável devem caminhar juntos. Não basta, porém, desenvolver projetos sociais e demonstrar preocupação com o meio ambiente. É preciso desenvolver e cultivar normas e valores congruentes com o contexto institucional que permeia os negócios empresariais.

Nesse sentido, a resposta à pergunta que motivou a discussão e a reflexão feita no presente artigo mostra que os relacionamentos com os *stakeholders* devem ser incentivados, porque são eles que representam àqueles com os quais a empresa deve preocupar-se e eleger como partes privilegiadas em seus programas de responsabilidade social corporativa, como se espera ter demonstrado ao longo do trabalho.

Pelo que foi visto, o tema aqui estudado está associado às orientações de teor normativo, servindo como alerta para que empresas não corram o risco de cair na armadilha do discurso em detrimento da prática ou venham a ser traídas por atos que têm o poder de obscurecer boas ações realizadas e estremecer relacionamentos baseados em confiança, a ponto de minar terrenos onde procurou construir capital social, impossibilitando-as de dele se beneficiar e ainda ser desacreditadas e penalizadas. Difícil é resgatar a confiança, quando se trata de princípios éticos.

O caráter instrumental com que o assunto se reveste, por outro lado, decorre da necessidade de se aplicar esses princípios à estrutura organizacional, visto que a responsabilidade social abrange todas as relações da empresa além de suas atitudes, projetos e planos. Para colocá-la em prática, uma série de preparativos se fazem necessários, tais como a aquisição e o desenvolvimento de competências sociais e gestão do conhecimento dos vínculos com *stakeholders* relevantes. Eles são úteis para o desempenho adequado da gerência, até para que possa investir na produção e na manutenção do capital social, cujos processos de troca, por princípio, estão contidos nas diversas formas de expressão da cultura organizacional, conforme seus aspectos estruturais, normativos e cognitivos.

Acredita-se que a criação de uma cultura cooperativa, inclusiva e transparente nas empresas deve ser reconhecida como de importância para esse processo, sobretudo porque isso tende a aumentar o estoque de capital social. Como pressuposto, tais iniciativas precisam estar baseadas na confiança mútua que deve permeiar as chamadas redes de relacionamento com *stakeholders*, simultaneamente sujeito e objeto das práticas de responsabilidade social que hoje integram os fundamentos da economia empresarial.

Nunca é demais dizer que, na responsabilidade social corporativa, tudo começa pela área social interna, até que sejam atingidos bom nível de satisfação e melhoria da qualidade de vida das pessoas que fazem a empresa. A extensão para os públicos externos pressupõe efeitos multiplicativos, da alta administração aos níveis funcionais e operacionais da empresa, até atingir as redes sociais vinculadas aos *stakeholders* e ao ambiente. Vale reforçar que preocupações com a marca, cumprimento de obrigações legais, adoção de políticas compensatórias ou ações de filantropia não integram o inventário de práticas sustentáveis de responsabilidade social.

Nesse particular, como visto ao longo do trabalho, foram aqui evocados muitos significados e enfoques multitemáticos. Há uma variedade de perspectivas, incluindo algumas não abordadas aqui, como críticas referidas ao fracasso do Estado do bem-estar social e à minimização de suas ações, sobretudo numa era de desregulamentação, globalização e domínio do capital financeiro sobre o capital produtivo. Entretanto, valores como solidariedade, ética, transparência, inclusividade, confiança e honestidade parecem ser perenes, devendo ser reconhecidos como importantes para a superação das desigualdades e da exclusão dos mais desfavorecidos dos benefícios alcançados pela moderna civilização.

Finalmente, mas não menos importante, espera-se ter demonstrado alguns dos nexos com o desenvolvimento sustentável, por meio desses múltiplos enfoques, demarcados pelos perímetros da interdisciplinaridade que cercam as questões ligadas à responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

Different multi-thematic and interdisciplinary approaches are used to identify who matters for companies that adopt corporate social responsibility programs. Whom do they concern? This article raises basic questions related to these issues, including the social capital theory, whose premises suggest companies have to create integrative mechanisms in order to establish cooperative relations and mutual confidence with their stakeholders. Finally, from the institutional to the individual level of the organisation, it considers the development of entrepreneurial strategies oriented towards the acquisition of social abilities and competences, so as to construct effective networks of relationships with all stakeholders around it.

Key words: Corporate social responsibility; Social capital; Stakeholders.

Referências

- ALMEIDA, S. L. **Responsabilidade social corporativa e capital social**: o caso da Escola de Voluntários da Celpe pela visão de seus stakeholders. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.
- ALTMAN, B. W.; VIDAVER-COHEN, D. A framework for understanding corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 1-7, 2002.
- ANAND, V.; GLICK, W. H.; MANZ, C. C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 57-71, 2002.
- BERGAMINI JUNIOR, S. A crise de credibilidade corporativa. **Revista do BNDES**, v. 9, n. 18, p. 33-84, dez. 2002.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CLARKSON, M. B. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CUMMINGS, J. L.; DOH, J. P. Identifying who matter: mapping key players in multiple environments. **California Management Review**, v. 42, n. 2, p. 83-104, 2000.
- DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. 2002. Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

FERNANDES, A. S. A. O conceito de capital social e sua aplicação na análise institucional e de políticas públicas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002, 1 CD.

HAMIL, S. Corporate community involvement: A case for regulatory reform. **Business Ethics: A European Review**, v. 8, n. 1, p. 14-25, 1999.

HAWKINS, D. P. B.; COSTA, S. P. B. Responsabilidade social e cidadania empresarial: uma pesquisa exploratória no setor supermercadista de médio porte de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002, 1 CD.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory: an integrated approach**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HITCOCHCK, D.; WILLARD, M. Sustainability: enacting quality's mission. **Quality Progress**, p. 43-47, Feb. 2002.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Pesquisa-ação social das empresas do Nordeste: quem são e onde estão**. Brasília, IPEA, 2001. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 25 fev. 2003.

JOYNER, B. E.; PAYNE, D.; RAIBORN, C. A. Building values, business ethics and corporate social responsibility into the developing organization. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 113-131, 2002.

KREITLON, M. P. A responsabilidade social como dimensão fundamental do planejamento estratégico corporativo; o caso da Petrobras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002, 1 CD.

MARSDEN, C. The new corporate citizenship of big business. Part of the solution to sustainability? **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 8-25, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCINTOSH, M. *et al.* **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, K. V. A.; OLIVEIRA, R. R. Os stakeholders e a formação da identidade organizacional. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA: UFGRS, 2002. 1 CD.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance**, v. 2, n. 1, p. 1-7, 2001.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational vantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

PERES, F. C. Capital social: A nova estrela do crescimento econômico. **Preços Agrícolas**, n.163, p. 6-9, maio 2000.

PORTES, A. Social capital: its origins and application in modern Sociology. **Annual Review of Sociology**, n. 24, p. 1-24, 1998.

RANDEL, A. E. The maintenance of an organization's socially responsible practice. **Business & Society**, v. 41, n. 1, p. 61-83, mar. 2002.

RIBEIRO, C. T. L *et al.* **Responsabilidade social empresarial**. Apoio às comunidades carentes. 2001. Monografia (Especialização em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SILVA, A. L. J. **Os trilhos da responsabilidade social**: o caso do metrô do Recife. 2003. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso), Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

SOARES, R. C. M. R. **A particularidade da responsabilidade social no setor sucroalcooleiro de Alagoas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

SZWAJKOWSKI, E. Simplifying the principles of stakeholder management – the three most important principles. **Business & Society**, p. 379-396, dec. 2000.

VASSALO, C. Fazer o bem compensa? **Exame**, São Paulo, Ano 31, n. 22, p. 23-30, abr. 1998.

WHEELER, D; FABIG, H.; BOELE, R. Paradoxes and dilemmas for stakeholder responsive firm in the extractive sector: Lessons from the case of Shell and the Ogoni. **Journal of Business Ethics**, n. 39, p. 297-318, 2002.

WINDSOR, D. The future of corporate social responsibility. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 9, n. 3, p. 225-256, 2001.

ZADEK, S. Balancing performance, ethic and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1.421-1.441, 1998.