

# Responsabilidade Social Corporativa como Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável

## Resumo

A responsabilidade social corporativa passa a ser considerada um elemento importante para o desenvolvimento dos negócios e para estabelecer relações positivas das empresas com as assim chamadas partes interessadas (*stakeholders*). Assim, as empresas são impulsionadas a adotar novas posturas diante de questões ligadas à ética e à qualidade da relação empresas-sociedade. Estas questões vêm influenciando, e em muitos casos impondo, mudanças nas dinâmicas de mercado e no padrão de concorrência e de competitividade, a exemplo das preocupações ligadas ao meio ambiente. Não se deve pensar em sustentabilidade como algo restrito ao meio ambiente, assim como responsabilidade social não se limita a ações ou investimentos em projetos sociais. Da mesma forma, responsabilidade social corporativa significa entender e agir em resposta a essa nova demanda da sociedade, que é a de que o valor gerado por uma empresa se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações, em particular o meio ambiente e a comunidade (seus próprios funcionários e o restante da sociedade), respeitando sua cultura e agindo de forma ética e transparente.

## 1 – Introdução

A responsabilidade social corporativa, segundo Young (2004), definitivamente se tornou uma importante ferramenta para a sustentabilidade das organizações. Hoje, os conceitos que norteiam uma gestão socialmente responsável – a relação ética e transparente com todos os públicos que se relacionam com a empresa para o desenvolvimento do seu negócio e da sociedade, preservando-se os recursos ambientais e humanos para as gerações futuras – trazem vários benefícios para as organizações.

Na primeira metade do século XX, cientes da importância do seu papel social, as empresas passaram a se mostrar mais comprometidas com todos à sua volta, com a comunidade. Surgiram, então, os investidores sociais, que aplicam seus próprios recursos em projetos de interesse público, não através apenas da prática da caridade, mas por meio de ações voluntárias, planejadas e acompanhadas de perto. Tinham, e ainda têm, como objetivo melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e fortalecer laços de confiança com eles.

Com o propósito de explorar o tema este trabalho apresenta: Conceito e definição da responsabilidade social corporativa; Grupos de interesses ou *stakeholders*; Objetivos da responsabilidade social corporativa; Princípios básicos da responsabilidade social corporativa e Responsabilidade social como cultura empresarial.

## 2 – Conceito e definição de responsabilidade social corporativa

### 2.1 – Conceito

Conforme afirmam Shommer (2000) e Shommer, Rocha, Fischer (1999), o conceito de responsabilidade social corporativa parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, como, por exemplo: clientes, funcionários e fornecedores, bem como as comunidades, o ambiente e a sociedade. Esta concepção se relaciona com a teoria dos *stakeholders*—os indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar suas metas e dos quais a empresa depende para funcionar.

A responsabilidade social corporativa representa o compromisso com a idéia de organização como conjunto de pessoas que interagem com a sociedade. Assume o princípio de que as organizações têm sua origem e seus fins essenciais nas pessoas, as quais se organizam e se dispõem em diversos grupos de interesses, com peculiaridades e distintos tipos de relação. Contempla o impacto da ação da empresa em sua tríplice dimensão: econômica, social e ambiental, tendo como meta principal a consecução do desenvolvimento sustentável.

Em torno do conceito de responsabilidade social corporativa, de acordo com AECA (2004), existem vários termos relacionados, dentre os quais destacamos os seguintes:

→ **Ação social:** ajuda voluntária, expressada em recursos econômicos ou de outro tipo, outorgada pelas empresas a projetos externos de caráter filantrópico e desenvolvimento socioeconômico (assistência social, saúde, educação, etc). A ação social é um dos diversos comportamentos socialmente responsáveis que a empresa pode acometer.

→ **Auditoria social:** avaliação sistemática do impacto social de uma empresa em relação a certas normas e expectativas.

→ **Capital relacional (capital social):** expressão do grau de responsabilidade e integração social das organizações, medido em termos de capacidade relacional com os distintos grupos de interesses. Alguns autores consideram o capital relacional como um dos componentes do capital intelectual.

→ **Código de conduta:** expressão formal de valores e boas práticas da organização, enunciado com caráter orientador e normativo e com categoria de preceito a cumprir por todos os integrantes da corporação. Às vezes também se aplica aos fornecedores e a outros prestadores de serviços.

→ **Código de bom governo:** pronunciamento formal de valores e boas práticas dos órgãos de gestão e administração da organização, enunciado com dignidade de preceito a cumprir por todas as pessoas que compõem ditos órgãos, de maneira muito especial o Conselho de Administração.

→ **Desenvolvimento sustentável:** modelo de desenvolvimento que busca compartilhar a exploração racional de recursos naturais e sua regeneração, eliminando o impacto nocivo da ação do ser humano, em geral, e dos processos produtivos, em particular, para satisfazer as necessidades das gerações presentes sem pôr em perigo a satisfação daquelas que possam ser apresentadas pelas gerações futuras.

→ **Empresa cidadã:** Concepção de empresa como membro integrante da sociedade, com o dever de promover seu desenvolvimento e a preservação do entorno vital onde realiza sua atividade. O cumprimento de suas obrigações como cidadão corporativo é uma forma de alcançar a legitimidade na sociedade da qual faz parte.

→ **Ética empresarial:** é o estudo e a aplicação da moral ao mundo da empresa. Compreende o conjunto de valores, normas e providências que as organizações vinculam a seus membros em forma de ideais compartilhados e obrigações, em torno do que é bem e mal, do que é correto e incorreto.

→ **Filantropia estratégica:** ação social da empresa, formulada e implantada sobre a base de um planejamento estratégico de negócio, associando a ação filantrópica a alguns benefícios determinados em termos econômicos e de vantagem competitiva.

→ **Gestão ambiental:** gestão orientada à prevenção, redução, minimização e eliminação do impacto ambiental negativo que ocasiona ou pode ocasionar a atividade da empresa.

→ **Marketing com causa social:** campanha com apoio da comercialização de produtos e serviços oferecidos por países com vistas ao desenvolvimento e organizações não governamentais que canalizam ajuda a ditos países.

→ **Reputação corporativa:** reconhecimento público alcançado, expressão, em certa medida, de legitimidade social.

→ **Sustentabilidade:** expressão do impacto de atividade de empresa na tríplice dimensão: econômica, social e ambiental. Compromisso com o modelo de desenvolvimento sustentável que se pode alcançar por meio da responsabilidade social corporativa. Capacidade ou qualidade para alcançar o desenvolvimento sustentável.

→ **Tríplice conta de resultados (*triple bottom line*):** é aquela que representa, em termos quantitativos, o valor econômico, o valor para o desenvolvimento social ou para o meio ambiente que as empresas criam ou destroem. Este conceito reflete a importância de considerar as consequências econômicas e também ambientais e sociais das decisões que tomam as organizações.

## 2.2 – Definição

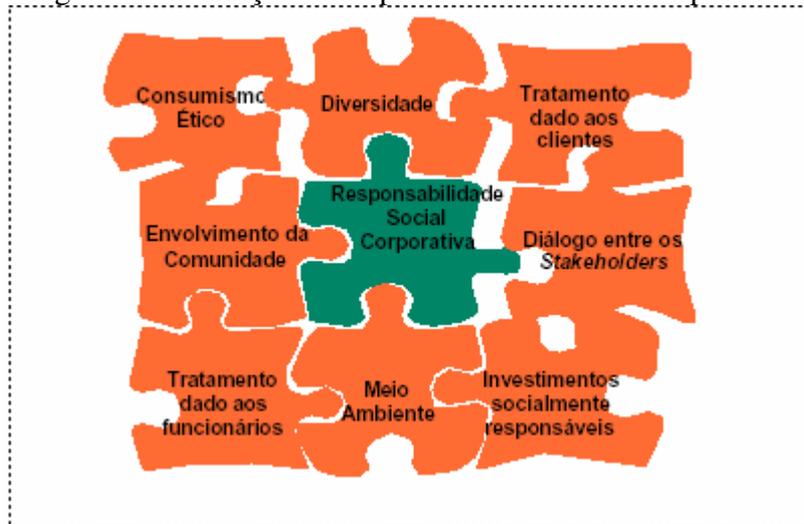
Apesar de a expressão responsabilidade social corporativa não possuir uma definição consensual, pode ser entendida como a maneira ética de condução dos negócios da empresa de forma que esta se torne co-responsável pelo desenvolvimento social.

A responsabilidade social corporativa é o compromisso voluntário das empresas com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do meio ambiente, desde sua composição social e um comportamento responsável com as pessoas e os grupos sociais aos quais se integram.

De acordo com AECA (2004), ela centra sua atenção na satisfação das necessidades dos grupos de interesse através de determinadas estratégias, cujos resultados têm que ser medidos, verificados e comunicados adequadamente. Vai além do mero cumprimento da norma legal estabelecida e da obtenção de resultados exclusivamente econômicos em curto prazo. Supõe um planejamento do tipo estratégico que afeta a tomada de decisões e as operações de toda organização, criando valor em longo prazo e contribuindo significativamente para obtenção de vantagens competitivas duradouras.

Para Almeida (2003), é o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando seus funcionários e suas famílias, a comunidade local e a sociedade para melhorar sua qualidade de vida. A responsabilidade social corporativa inclui direitos humanos, direitos trabalhistas, proteção ambiental, relações com os fornecedores e o monitoramento dos direitos dos *stakeholders*, conforme é demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Definição de responsabilidade social corporativa



Fonte: Almeida (2003)

Os elementos relacionados abaixo, de acordo com AECA (2004), facilitam uma definição mais precisa de responsabilidade social corporativa:

- **Responsabilidade:** capacidade para reconhecer, aceitar e estabelecer respostas nas conseqüências de um comportamento realizado consciente e livre.
- **Social:** qualidade de pessoa como elemento integrante de um sistema social ou coletivo de indivíduos.
- **Corporação:** entidade de interesse público, comumente associada a um projeto econômico, em particular a empresa.
- **Compromisso voluntário:** obrigação contraída por vontade própria sem interferência de nenhuma classe.
- **Organização:** conjunto de pessoas estabelecido, institucionalizado e estruturado adequadamente, dotado de meios para alcançar determinados fins.
- **Sociedade:** agrupamento natural de pessoas que constituem unidade distinta de cada um de seus indivíduos, com o fim de cumprir, mediante mútua cooperação, todos ou alguns dos fins da vida.
- **Meio ambiente:** entorno físico natural, incluídos o ar, a água, a terra, a flora, a fauna e os recursos renováveis, tais como os combustíveis fósseis e os minerais.
- **Pessoa:** indivíduo da espécie humana.
- **Grupos de interesses, partes interessadas ou stakeholders:** grupos de pessoas ou indivíduos afetados de uma ou outra forma pela existência ou ação das organizações e com algum interesse legítimo sobre as mesmas.

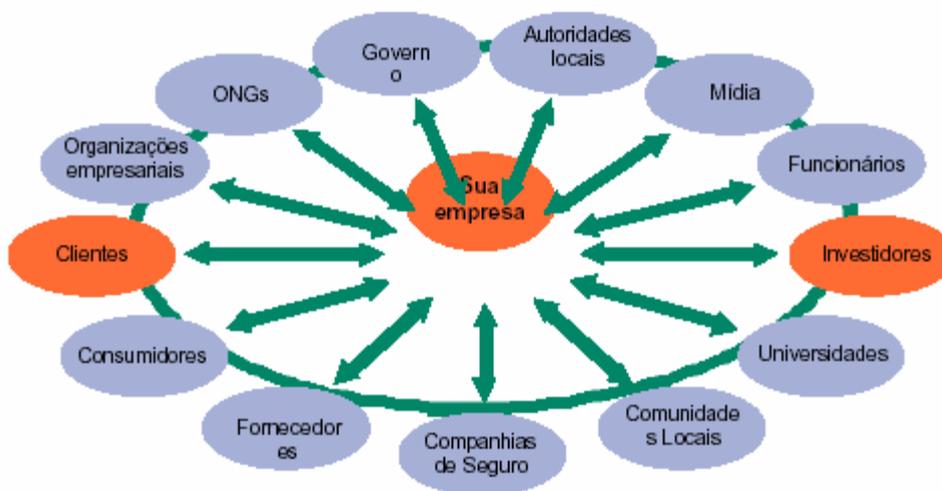
Pode-se concluir que responsabilidade social corporativa, segundo o Instituto Ethos (2001), relaciona-se à capacidade da empresa de atender simultaneamente os interesses dos

diferentes públicos com os quais ela se inter-relaciona, sendo capaz de incorporá-los ao planejamento de suas atividades. Isto significa que a empresa é socialmente responsável quando consegue gerar valor não apenas para seus proprietários e acionistas, mas sim para todos os demais públicos com os quais ela se relaciona: empregados, fornecedores, clientes, governo, meio ambiente e comunidade.

### 3 – Grupos de interesses ou *stakeholders*

As partes interessadas ou *stakeholders* são qualquer grupo dentro ou fora da organização que tem interesse no desempenho da empresa. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal, em cada situação. A empresa deve procurar fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos, conforme a figura 2.

Figura 2 - Quem são os seus *stakeholders*?



Fonte: Almeida (2003)

A responsabilidade social interna focaliza o público-interno da empresa, seus empregados e seus dependentes, ou seja, os beneficiários internos da empresa, sem os quais a organização não pode sobreviver. Por outro lado, a responsabilidade social empresarial externa procura atuar na sociedade na qual a empresa está inserida, junto a todos os seus públicos ou beneficiários externos (fornecedores, clientes atuais, potenciais clientes, opinião pública, governo, sociedade, etc.) e, conseqüentemente, a empresa obtém maior visibilidade e admiração frente a públicos relevantes para sua atuação.

As relações construídas com os públicos interno e externo, de forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, gerando valor para todos, asseguraram a sustentabilidade em longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. Este envolvimento da organização na prática da responsabilidade social gera sinergias, precisamente com os públicos dos quais a empresa depende, fortalecendo o seu desempenho global. Uma empresa adquire o “status” de empresada quando atua em ambas as dimensões (responsabilidade empresarial interna e externa).

A responsabilidade social da empresa está estritamente ligada ao tipo de relacionamento desta com os seus interlocutores. A natureza desta relação vai depender muito das políticas, valores, cultura e, sobretudo, da visão estratégica que prevalecem no centro da organização e no atendimento a essas expectativas.

Os *stakeholders* suscitam um elenco de compromissos a serem observados pelas empresas que desejem ser publicamente reconhecidas como socialmente responsáveis e,

associados a eles, os temas relacionados no quadro 1 vêm sendo atualmente tratados pelo Instituto Ethos.

Quadro 1 – Temas tratados atualmente pelo Instituto Ethos em relação à responsabilidade social corporativa

VALORES E TRANSPARÊNCIA	Auto-regulação da conduta	-Compromissos éticos -Enraizamento na cultura organizacional
	Relações transparentes com a sociedade	-Diálogo com as partes interessadas -Relações com a concorrência -Balanço social
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação	-Relações com os sindicatos -Gestão participativa -Participação nos resultados e bonificações
	Respeito ao indivíduo	-Compromisso com o futuro das crianças -Valorização da diversidade
	Trabalho decente e respeito ao trabalhador	-Compromisso frente às demissões -Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade -Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho -Preparação para a aposentadoria -Política de remuneração, benefícios e carreira
MEIO AMBIENTE	Gerenciamento de impacto ambiental	-Gerenciamento do impacto no meio serviços ambiente do ciclo de vida dos produtos e -Minimização de entradas e saídas de materiais
	Responsabilidade frente às gerações futuras	-Comprometimento da empresa com a causa ambiental -Educação ambiental
FORNECEDORES	Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores	-Critério de seleção e avaliação de fornecedores -Trabalho infantil na cadeia produtiva -Relações com os trabalhadores terceirizados -Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
CONSUMIDORES/ CLIENTES	Dimensão social do consumo	-Política de marketing e comunicação comercial -Excelência do atendimento -Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços
COMUNIDADES	Relações com a comunidade local	-Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno -Relações com organizações locais
	Ação social	-Financiamento -Gestão da ação social -Foco e alcance da ação social -Integração entre empresa e ação social
	Trabalho voluntário	-Estímulo ao voluntariado
GOVERNO E SOCIEDADE	Transparência política	-Contribuições para campanhas políticas -Práticas anticorrupção e própria
	Liderança social	-Liderança e influência social -Participação em projetos sociais governamentais

Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, versão 2003.

#### 4 – Objetivos da responsabilidade social corporativa

A responsabilidade social corporativa deve ser útil para atender as necessidades dos distintos grupos de interesses, desde um comportamento eficiente e adequado na tríplice dimensão: econômica, social e ambiental da empresa. Por isso, o objetivo básico da responsabilidade social corporativa, segundo AECA (2004), é fornecer elementos de direção e gestão consistentes para:

→ Dotar a empresa de uma base conceitual sólida desenvolver o modelo de empresa cidadã e de sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

→ Inovar e melhorar os processos de direção, gestão, medição e informação das empresas, para que estas tenham em conta a citada tríplice dimensão de sua atividade e a satisfação de necessidades dos grupos de interesses.

→ Fazer com que as empresas gerem externalidades socialmente responsáveis.

Conforme os objetivos acima, a responsabilidade social corporativa deve permitir, de acordo com AECA (2004):

→ Introduzir melhoras nos processos internos da empresa, em todos os níveis, com um sistema de gestão integral que considere os aspectos econômicos, sociais e ambientais e tenha em conta as necessidades manifestadas dos distintos grupos de interesse.

→ Potenciar as vantagens competitivas da empresa em aspectos tão relevantes como, por exemplo: fortalecimento da reputação corporativa, fidelidade do cliente, incrementos da qualidade e da produtividade, incremento da capacidade de atrair e reter talento e incremento da capacidade de atrair recursos financeiros.

→ Fornecer informação completa e confiável da atividade da organização em sua tríplice dimensão, útil para todas as partes interessadas.

→ Desenvolvimento econômico da empresa, mediante a geração suficiente de benefícios.

## **5 – Princípios básicos da responsabilidade social corporativa**

Os princípios básicos constituem regras fundamentais que regem o comportamento socialmente responsável das organizações. Sua determinação e aplicação estão em congruência com o conceito, os objetivos da responsabilidade social corporativa e as necessidades dos grupos de interesses.

Os princípios básicos que propõe a AECA (2004) são: transparência, materialidade, verificabilidade, visão ampla, melhoria contínua e natureza social da organização.

**5.1 – Transparência** – é a peça básica da responsabilidade social corporativa. Está fundamentada no acesso a informação que a organização proporciona sobre seu comportamento social e que é permeável às sociais. Um instrumento essencial da transparência é a comunicação dos aspectos ligados à responsabilidade social corporativa, mediante um relatório dirigido aos seus grupos de interesses e que se reflete o compromisso e a participação dos mesmos.

**5.2 – Materialidade** – presume-se que a organização deve ter em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas na tomada de decisões, afrontando todas as dimensões da responsabilidade social corporativa, assim como todas as suas atividades e impactos, diretos e indiretos. Para obter um adequado nível de conhecimento do que é ou não material em seu comportamento a respeito da responsabilidade social corporativa, as organizações devem manter um adequado fluxo de relação com os grupos de interesse da mesma. Uma organização deve entender que a responsabilidade social corporativa afeta todas as atividades da empresa, assim como o conceito mais amplo de sua entidade. A inaplicação da responsabilidade social corporativa a alguma entidade sobre a qual exerce influência ou sobre uma atividade implica uma inadequada aplicação do princípio de materialidade.

**5.3- Verificabilidade** – as atuações socialmente responsáveis da entidade devem se submeter a uma verificação externa. A transparência e a verificabilidade são princípios necessários para obter um adequado nível de credibilidade. A verificabilidade está fundamentada na possibilidade de que uma auditoria independente possa comprovar as atuações da empresa. O

relatório final de um auditor independente pode proporcionar indícios sobre a verificabilidade das atuações.

**5.4 – Visão ampla** – a organização deve centrar seus objetivos de responsabilidade social corporativa no contexto de sustentabilidade mais amplo possível. Deve considerar o impacto que produz nos âmbitos local, regional e global, com um sentido claro de herança para futuras gerações. A situação no contexto de sustentabilidade estará em função de múltiplos fatores. Os mais relevantes são a atividade, a localização e o tamanho da organização. O princípio de visão ampla supõe que as organizações determinem seu impacto macroeconômico, ampliando a tradicional visão da empresa em nível microeconômico.

**5.5 – Melhora contínua** – a responsabilidade social corporativa é ligada à idéia de gestão continuada, que tem por objetivo principal a sobrevivência da organização. Uma atividade puramente especulativa, com o propósito exclusivo de maximizar em curto prazo o benefício econômico, sem considerar a consecução de outro tipo de objetivos em médio e longo prazos (plural), é por definição uma atividade carente de responsabilidade social corporativa. As estratégias de responsabilidade social corporativa pretendem assegurar a viabilidade do projeto empresarial em longo prazo, promovendo uma relação simbólica com o entorno social e com o meio ambiente.

**5.6 – Natureza social da organização** – a responsabilidade social corporativa está estabelecida na imagem e no reconhecimento da natureza social das organizações como valor que prevalece sobre qualquer outra consideração do tipo econômico ou técnico. Destaca o valor e o papel do ser humano como ente individual e social, origem e fim da organização. As estratégias de responsabilidade social corporativa pretendem assegurar que a organização se estrutura sobre a base de sua natureza social e não sobre valores de índole estritamente técnica-econômica.

## **6 – Responsabilidade social como cultura empresarial**

A visão da responsabilidade social como cultura empresarial está presente nas iniciativas de organismos como a OIT - Organização Internacional do Trabalho e a OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, que estabeleceram normas e diretrizes para as ações de multinacionais reconhecidas em nível internacional. O objetivo é promover o desenvolvimento econômico a partir de uma perspectiva social e ambientalmente sustentável.

Muitas empresas são atraídas pelas vantagens de adotar práticas socialmente responsáveis. Os principais benefícios para as empresas seriam:

- valorização da imagem institucional e da marca;
- maior lealdade do consumidor;
- maior capacidade de recrutar e manter talentos;
- flexibilidade e capacidade de adaptação e
- longevidade.

As empresas socialmente responsáveis são aquelas que procuram, além de gerar riquezas, distribuí-las de forma justa entre as diferentes partes interessadas. Para isto é preciso:

- Comprometer-se publicamente a seguir as normas internacionais como definidas pela OIT e a OCDE e envolver as partes interessadas no acompanhamento/monitoramento das suas práticas.

- Estabelecer relações saudáveis com as diferentes partes interessadas, levando em conta seus interesses, por meio de mecanismos de consulta e participação.
- Procura desenvolver seus negócios de forma a beneficiar a todos, inclusive aos diferentes grupos que compõem a cadeia produtiva.
- Na gestão do seu negócio, procurar gerar emprego estável, contribuindo para a justa distribuição das riquezas e reduzindo a exclusão de grandes grupos de cidadãos.
- Manter o vínculo do debate sobre responsabilidade social corporativa com as discussões maiores sobre o comércio internacional.
- Contribuir para o desenvolvimento da sociedade em que faz parte, fortalecendo suas estruturas democráticas de participação.
- Por meio de uma gestão sustentável, inovar na redução de impactos ambientais não-desejados.
- Possuir uma atuação pró-ativa em relação à incorporação das expectativas da sociedade.

Atualmente, fatores como educação, saúde, meio ambiente, segurança, cultura, esporte e lazer são responsáveis pela continuidade de um crescente ciclo de consumo e pelo desenvolvimento de toda a cadeia produtiva em torno da sociedade.

Por tudo isso, conforme Macedo e Avesa (2004), as empresas e as comunidades devem zelar pelo consumo consciente, ou seja, o uso de bens e serviços que atendam às necessidades básicas e tragam uma melhor qualidade de vida à população, ao mesmo tempo que minimizem a utilização de recursos naturais, materiais tóxicos, a emissão de poluentes, de forma a não prejudicar as futuras gerações. Somente assim, as empresas se tornam verdadeiras empresas-cidadãs, gerando consumidores responsáveis e buscando continuamente a solução ou, ao menos, a diminuição das carências sociais existentes.

Nem é preciso ser um bom observador, segundo os autores, para verificar que as empresas socialmente responsáveis, que pensam não somente no lucro, mas, acima de tudo, no ser humano, são mais valorizadas e reconhecidas, com a preferência dos seus clientes. Essas ações estão se transformando numa poderosa vantagem competitiva no desenvolvimento dos negócios das organizações, já que os consumidores valorizam a preocupação das empresas em tornar a sociedade mais equilibrada, com menos injustiças e desigualdades.

## **7 – Conclusão**

O que todos esperam das empresas é uma postura comprometida com o desenvolvimento sustentável do país, isto é, que se envolvam principalmente com a proteção do meio ambiente, a redução da pobreza e o aumento da expectativa de vida da população.

A cada ano as empresas descobrem novas formas de administrar de acordo com diretrizes para o desenvolvimento sustentável. Na área científica, são inúmeras as pesquisas voltadas para a preservação da vida no planeta; no campo das políticas públicas, surgem leis que pretendem impedir a depredação ambiental e promover uma atuação mais ética, mais respeitosa para com todos. Cada vez mais surgem, em vários cantos do planeta, movimentos de educação ambiental, preservação cultural e resguardo do patrimônio da humanidade. A relação do homem com a natureza e o seu semelhante está mudando na mesma medida em que cresce o respeito à vida.

Outra questão que surge, ao se falar em desenvolvimento sustentável, é a diminuição das desigualdades econômicas e sociais e também entre as regiões. Já há muita gente consciente de que diminuir a pobreza é um caminho para se proteger o ambiente.

Ao longo da última década, um número crescente de companhias vem reconhecendo os benefícios das políticas e práticas de responsabilidade social corporativa. Suas experiências são amparadas por um corpo também crescente de estudos empíricos que demonstram que a

responsabilidade social corporativa tem um impacto positivo no desempenho econômico da empresa e que pode ser medido de várias maneiras.

## **Referências**

AECA –Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Documentos AECA serie Responsabilidad Social Corporativa. **Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento nº 1.** Madrid – España, 2004.

ALMEIDA, F. **Gestão do Desenvolvimento Sustentável na Indústria Eletroeletrônica** <http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s902.pdf> - 10/2003. Acesso em 28/12/2004.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado.** São Paulo, 2001. 121p.

MACEDO, L. C. de. AVERSA, M. B. **A Contribuição das Relações Públicas para a Criação da Empresa-Cidadã** <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0134.htm>. Acesso em 23/12/2004.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T.. Cidadania Empresarial no Brasil: Três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. **In: XXIII ENCONTRO NACIONAL, 1999**, Foz do Iguaçu/PR. Anais... Foz do Iguaçu: Associação nacional dos programas de pós- graduação em Administração (ANPAD), 1999.

YOUNG, R. **Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.** <http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>. Acesso em 29/12/2004.

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). **Indicadores Ethos de responsabilidade Social Empresarial**, versão 2003. Acesso em 01/11/2004.