

# **ANÁLISE DA ADESÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EM EMPRESAS DO NOROESTE GAÚCHO**

## **ANALYSIS OF THE ADHERENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN COMPANIES IN THE NORTHWEST OF RIO GRANDE DO SUL**

### **ANÁLISIS DE LA ADHERENCIA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN EMPRESAS DEL NOROESTE DE RIO GRANDE DO SUL**

**Patrique Rosa Hedlund, MSc**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil  
[pa.tri.que@hotmail.com](mailto:pa.tri.que@hotmail.com)

**Felipe Cavalheiro Zaluski, MSc**

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[felipezaluski@hotmail.com](mailto:felipezaluski@hotmail.com)

**Maria Margarete Bacin Brizolla, Dra.**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/Brazil  
[marga.brizolla@unijui.edu.br](mailto:marga.brizolla@unijui.edu.br)

**Nelson José Thesing, Dr.**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/Brazil  
[nelson.thesing@unijui.edu.br](mailto:nelson.thesing@unijui.edu.br)

#### **RESUMO**

O estudo busca verificar a percepção da adesão da RSC em empresas da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. As dimensões de análise basearam-se nos estudos de Ackerman (1973) e Ethos (2007). O método adotado foi quantitativo e descritivo com coleta de dados por meio de survey em amostra de 32 organizações de grande porte. Os dados analisados por meio da estatística descritiva, confiabilidade e correlação das dimensões e variáveis. Os resultados apontam que as organizações apresentam posturas de adoção das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, contudo em muitos aspectos não adotam as práticas de forma efetiva e contínua. Constatou-se que, a falta de conhecimento da amplitude das ações que compõem a RSC é o principal fator que faz com que as organizações entrevistadas não adotem práticas voltadas a RSC.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Adesão; RSC.

#### **ABSTRACT**

The study seeks to verify the perception of CSR adherence in companies in the Northwest region of the State of Rio Grande do Sul. The dimensions of analysis were based on studies by Ackerman (1973) and Ethos (2007). The method adopted was quantitative and descriptive with data collection through a survey in a sample of 32 large organizations. The data analyzed using descriptive statistics, reliability and correlation of dimensions and variables. The results show that organizations have adopted attitudes of adopting Corporate Social Responsibility practices, however in many aspects they do not adopt practices effectively and continuously. It appears that the lack of knowledge of the breadth of the actions that make up CSR is the main factor that makes the interviewed organizations not adopt CSR-oriented practices. The managerial thinking that all actions will have a notorious cost for the organization ends up preventing the evolution of the adoption of CSR practices.

**Keywords:** Corporate social responsibility; Accession; CSR.



## RESUMEN

El estudio busca verificar la percepción de adherencia a la RSE en empresas de la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul. Las dimensiones del análisis se basaron en estudios de Ackerman (1973) y Ethos (2007). El método adoptado fue cuantitativo y descriptivo con la recopilación de datos a través de una encuesta en una muestra de 32 organizaciones grandes. Los datos analizados mediante estadística descriptiva, fiabilidad y correlación de dimensiones y variables. Los resultados muestran que las organizaciones han adoptado actitudes de adoptar prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, sin embargo, en muchos aspectos no adoptan prácticas de manera efectiva y continua. Parece que la falta de conocimiento sobre la amplitud de las acciones que conforman la RSE es el factor principal que hace que las organizaciones entrevistadas no adopten prácticas orientadas a la RSE. El pensamiento gerencial de que todas las acciones tendrán un costo notorio para la organización termina impidiendo la evolución de la adopción de prácticas de RSE.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa; Adhesión; RSE.

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista as crescentes discussões no meio empresarial voltados a uma gestão integrada com a sociedade local, bem como, a busca por uma sociedade mais solidária e sustentavelmente responsável, percebe-se que o mercado está ficando cada vez mais obsoleto e limitado para empresas que não transparecem uma gestão integrada com a sociedade, governos e com as organizações não governamentais (ONG's) (FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008). Assim, estas discussões são permeadas a partir da expansão e disseminação dos conceitos de desenvolvimento social, sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas empresas.

A RSC pode ser alvo de múltiplas interpretações. Pode representar a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais; um comportamento socialmente responsável, em sentido mais ético (CARROLL, 1979); pode ser entendido como o “ser responsável por algo”, no sentido mais casual (HENRIQUES, 2007); alguns argumentos consideram apenas as contribuições quantitativas; e há ainda os argumentos em torno de uma espécie de dever fiduciário que impõe padrões de comportamento mais elevados nos negócios do que nos cidadãos em geral (KEINERT, 2008).

Devido ao mercado estar cada vez mais exigente quanto a origem dos seus produtos e demais variáveis influenciadas pelo mercado externo, é inevitável que a empresa esteja munida de informações para a colaborar na tomada de decisão. Neste sentido, aliada ao RSC, o planejamento estratégico é uma fonte aos objetivos dos gestores empresariais, transmutando-os em metas e resultados, os quais, são moldados em eficiência e proatividade, proporcionando o comportamento buscado pela gestão da organização, deliberando as métricas para atingir suas aspirações, sejam eles através de um feedback positivo ou negativo (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

No entendimento de Porter e Kramer (2011), ao planejar suas estratégias, aliadas a garantia de um retorno positivo aos *stakeholders*, as organizações devem considerar as necessidades das partes interessadas. Nesta mesma linha de pensamentos a aplicabilidade as da RSC são tão segmentadas e desassociadas as empresas e das suas diretrizes, que escondem as grandes oportunidades para que as organizações beneficiem a sociedade. Desta forma, a RSC deve ser interpretada muito mais que um custo para a empresa, deve ser analisada como uma forte fonte de oportunidade aliada as vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006).

Para tanto o objetivo do estudo é verificar a percepção da adesão da RSC em empresas da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Neste contexto, este estudo torna-se relevante tendo em vista que as

organizações que fazem adesão a políticas e métodos de RSC são favoráveis há uma visão sistêmica da performance empresarial, desenvolvendo vinculações entre os efeitos internos e externos de suas ações, compreendendo que afetam a sociedade e o ambiente, pois por elas são induzidas, determinando assim, sua sustentabilidade (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Os estudos e discussões sobre o tema RSC ganharam espaço e importância ao longo dos anos. Pereira et al. (2011) explanam que o conceito de RSC se iniciou na década de 50, sendo associado às obrigações e consequências as ações empresárias, deixando de lado a ideia de apenas obter lucro. Levando em conta que atualmente existem muitas definições de RSC, alguns teóricos salientam que se trata de um conceito ainda em construção para Mohr et al. (2001), a responsabilidade social corporativa compreende o empenho da organização em diminuir os impactos negativos e multiplicar os impactos positivos para a comunidade.

Em outro viés, Maignan e Ferrell (2004) compreendem que a RSC abrange inúmeras abordagens. Entre elas podemos citar: comprometimento social (vertentes que se correlacionam com a missão e diretrizes da empresa), empenho dedicado aos stakeholders (agentes ligados direta ou indiretamente com a organização), ética (ações transparentes ocasionadas pela ética) e procedimentos gerenciais (monitoramento necessário para o negócio). Ainda, Lomes e Azevedo (2018) destacam que as pesquisas envolvendo a RSC ressaltam as inserções de estratégias organizacionais voltadas para o estabelecimento de práticas que buscam o comportamento ético e contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Ganhando cada vez mais visibilidade e importância no meio empresarial e acadêmico a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem transmutando o seu conceito ao passar dos anos (GALEGO-ÁLVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014). Ainda, a RSC tem ganhado importância na economia global, onde as empresas veem adotando como meio de comunicação com todas as partes interessadas (BANSAL; LOPEZ-PEREZ; RODRIGUEZ-ARIZA, 2018). Nos primórdios reconhecida como caridade e altruísmo, presentemente a mesma é percebida como vertente que desenvolvem a sociedade e o planejamento estratégico tornando-se vantagem competitiva (FERREIRA; ÁVILA; FARIA; 2010). Os autores elucidam a teoria de RSC como a índole de uma empresa responsável através das consequências de sua atividade, e deve garantir um bem-estar aos seus stakeholders.

De acordo com Cappellin e Giffoni (2008), no âmbito internacional, mais precisamente nos Estados Unidos da América, no intuito de monitorar e controlar política e socialmente seus domínios e com a intenção de abalizar os alcances de sua majestosa expansão econômica e política a responsabilidade social corporativa foi imposta as organizações, alicerçada muitas vezes pelas influências políticas e pelas críticas públicas aos interesses das grandes corporações.

Nesta mesma linha de pensamento, agora classificando a nível de empresa, os procedimentos socialmente responsáveis compreendem, principalmente, os funcionários e apegam-se com demandas como o investimento no capital humano, na segurança, na saúde e no monitoramento de mudança, enquanto as metodologias ambientalmente responsáveis se coligam especialmente com a gestão dos recursos naturais

empreendidos no processo de produção. Estes fatores compreendem a gestão da mudança e a combinação do crescimento social com uma concorrência reforçada (CAPPELLIN; GIFFONI, 2008). Assim, as decisões de investimento em RSC são muito cruciais e exigem mudanças fundamentais nas rotinas e operações de uma organização (GARCÍA-SÁNCHEZ; HUSSAIN; MARTÍNEZ-FERRERO, 2019).

O modelo de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvido por Ackerman (1973) instigou-se pela forma como as organizações contestariam às coações sociais e de que maneira corroboram essas demandas às suas táticas para conseguir legitimidade, aproveitando o diagnóstico dirigido para o nível interno da empresa. O destaque do modelo proposto não está na anuência moral da obrigação, contudo na estratégia gerencial para contrapor às demandas sociais.

O autor enfatiza três níveis onde as organizações adolecem uma reação às questões sociais. Na primeira fase, os empresários do topo gerencial da organização tomam ciência da existência de uma problemática social. Na segunda fase, a empresa contrata especialistas para aconselhar maneiras de lidar com o problema e desenvolver planos de ação; e na terceira fase, a última fase, implementa-se a ação sugerida na fase anterior de forma integrada com a política organizacional. A limitação desse modelo compreende no hiato de tempo empregado entre os três níveis até se executar a reação, o que na prática desenvolve um alongamento que pode resultar em cobranças do governo ou da opinião pública, coagindo a empresa a agir.

## 2.2 ADEÇÃO A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NAS EMPRESAS

Devido ao agravamento dos problemas sociais e ambientais no planeta e o crescente impacto das organizações no meio em que está inserida, os *stakeholders* passaram a observar que as empresas precisam adotar imprescindivelmente práticas mais éticas e socialmente responsáveis (PORTER; KRAMER, 2006). Percebe-se a proporção estratégica da responsabilidade social, conforme ela passa a colaborar para maior competitividade, por proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente, por colaborar para uma visão institucional positiva perante o mercado externo e por evidenciar relacionamentos baseado no comprometimento com seus parceiros de negócio (MARTINELLI, 1997).

Em outro enfoque a adesão ao RSC sugere uma maior transparência, principalmente por meio de *discloser* das informações ou até mesmo apresentar um selo padrão que garanta que seus produtos possuem uma essência socialmente responsável, colaborando com a redução do ceticismo dos clientes, bem como, conscientizado os mesmos a adquirirem produtos que possuem esse tipo de certificação (DA SILVA; CHAUVEL, 2011).

Nesta perspectiva Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) defendem que a RSC ultrapassa as obrigações legais, visto que, possui atribuições que vão além do investimento proativo no capital humano, meio ambiente e com outras partes interessadas, ou seja, responsabilidade social alinhada à estratégia de negócios da organização. A adesão ao RSC pode ser comparada a uma adequação estratégica (*strategic fit*), a qual, vem ampliando sua dimensão nos modelos normativos de formulação estratégica, o que pode ser comparado a melhores desempenhos das organizações. A *strategic fit* possui em seu arcabouço o grau de adequação estratégica, a qual, diz respeito à realidade de sua estratégia frente aos seus ambientes interno e externo, aos seus recursos, objetivos e valores (ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000).

Em outra abordagem, a adesão a RSC consiste em manter o lucro como objetivo principal da

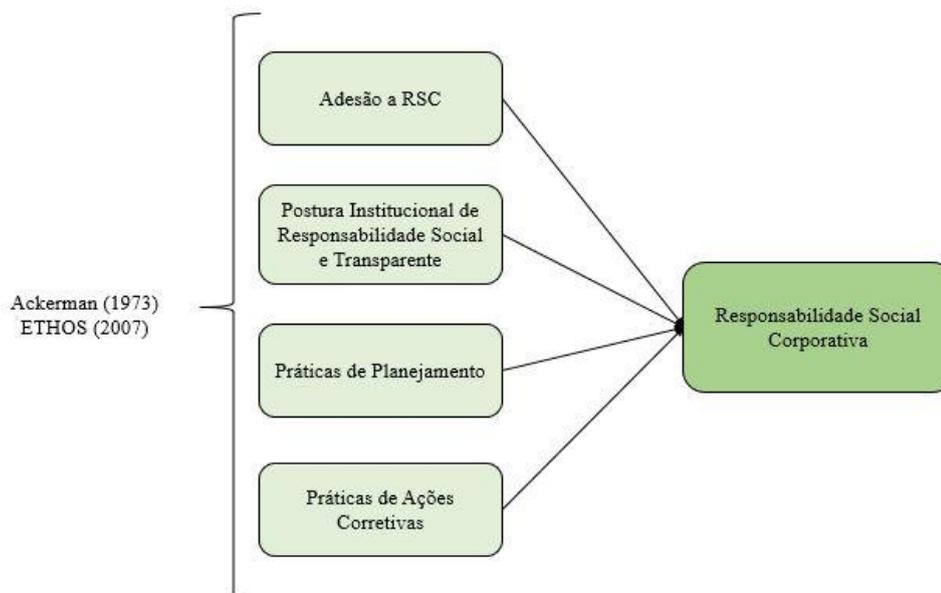
organização, entretanto, ao invés de manter a sua prioridade na maximização de lucros em curto prazo as empresas deveriam procurar lucros de longo prazo, corresponder às diretrizes e regulamentações, avaliar o impacto não-mercadológico de suas deliberações e buscar maneiras de potencializar a sociedade por um desempenho orientado para a Responsabilidade Social Corporativa (ETHOS, 2007). Complementando, Quelhas (2010) ressalta que ao aderir a RSC as organizações poderão obter lucros imensuráveis, além da qualificação continua do quadro de colaboradores, cooperando com uma maior produtividade, consequentemente, instruindo os colaboradores a adquirir cada vez mais conhecimentos, o que proporcionará o desenvolvimento do país, resultando na redução da desigualdade e o descaso do poder público.

Outro fator motivador a aderência da RSC são as fortes pressões relativas à legislação ambiental, as ações dos consumidores, a luta dos sindicatos em virtude da elevação dos padrões trabalhistas e as reivindicações das comunidades aonde a empresa está inserida. Esses fatores, são intrínsecos a sociedade cujos valores são constituídos baseados na melhoria da qualidade de vida e não apenas na excelência econômica (TENÓRIO, 2015).

### 3 MÉTODO

No sentido de atender ao objetivo proposto, adotou-se a abordagem quantitativa e descritiva dos dados (GIL, 2008). A coleta dos dados baseou-se na abordagem *survey*. O instrumento de coleta de dados baseou-se em questionário com questões elaboradas a partir do modelo proposto por Ackerman (1973) e os indicadores ETHOS (2007) de responsabilidade social, conforme a Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Modelo teórico do questionário



Fonte: Elaborado pelos autores.

As dimensões do instrumento da pesquisa compreenderam:

a) Quanto a Adesão a RSC, desta forma, as questões de 1 a 10 trata da adesão a RSC que propende

harmonizar as esferas econômica, ambiental e social no desenvolvimento de um cenário compatível ao seguimento e à expansão das atividades empresariais no presente e no futuro; b) Quanto aos questionamentos 11 até 15 compreendem a Postura Institucional de Responsabilidade Social e Transparente, visando a análise dos impactos ambientais, sociais e econômicos decorrentes das atividades da empresa; c) A dimensão Práticas de Planejamento que engloba as perguntas 16 a 20, consiste no processo de planejar processos, produtos e serviços com mínimo nível tecnicamente possível de danos ou agressões à sociedade e ao meio ambiente; d) Por fim, as questões 21 a 22 tratam da dimensão de Práticas de Ações Corretivas que versa a correção e mapeamento do risco aos danos e as agressões à comunidade e à natureza.

O questionário foi validado quanto a sua apresentação e coerência com dois gestores de duas organizações de grande porte. Posteriormente, o questionário foi aplicado via plataforma online de *survey* em uma amostra de 53 organizações de grande porte da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, cadastradas no banco de dados da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul [FIERGS] (2015). Obteve-se retorno do *survey* com respostas completas de 32 organizações, compreendendo 60,4% da amostra selecionada. O perfil das organizações e dos respondentes é apresentado nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Perfil das organizações

|                   | Perfil das Organizações                | Freq. | %     |
|-------------------|--|-------|-------|
| Ramo              | Serviços                               | 22    | 68,75 |
|                   | Comércio                               | 6     | 18,75 |
|                   | Indústria                              | 4     | 12,50 |
| Faturamento anual | até R\$ 900.000,00                     | 10    | 31,25 |
|                   | de R\$ 900.000,00 até R\$ 1.800.000,00 | 2     | 6,25  |
|                   | de R\$ 1.800.000,00 até 2.700.000,00   | 2     | 6,25  |
|                   | mais de 3.600.000,00                   | 18    | 56,25 |
| Tempo de Mercado  | 1 a 5 anos                             | 8     | 25    |
|                   | de 5 a 10 anos                         | 2     | 6,25  |
|                   | de 11 a 20 anos                        | 6     | 18,75 |
|                   | de 21 a 30 anos                        | 8     | 25    |
|                   | mais de 30 anos                        | 8     | 25    |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O ramo das organizações se concentra nos serviços (68,75%), seguidos do ramo de comércio (18,75%) e Indústria (12,50%). O faturamento com maior representatividade na amostra é de mais de R\$ 3.600.000,00 (56,25%), sendo que 31,25% possuem faturamento de até R\$ 900.000,00 e 6,25% das organizações possuem faturamento de R\$ 900.000,00 até 1.800.000,00 e de R\$ 1.800.000,00 até 2.700.000,00 respectivamente. O tempo de atuação no mercado varia de 1 a 5 anos, de 21 a 30 anos e de mais de 30 anos em 25% das organizações respectivamente, ainda, de 11 a 20 anos em 18,75% e de 5 a 10 anos em 6,25% das organizações.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados

| Perfil dos Entrevistados |                       | Freq. | %     |
|--------------------------|-----------------------|-------|-------|
| Sexo                     | Masculino             | 20    | 62,50 |
|                          | Feminino              | 12    | 37,50 |
| Escolaridade             | Ensino médio          | 2     | 6,25  |
|                          | Graduação             | 12    | 37,5  |
|                          | Especialização        | 8     | 25    |
|                          | Mestrado ou Doutorado | 10    | 31,25 |
| Cargo                    | Gerência              | 14    | 43,75 |
|                          | Diretoria             | 8     | 25    |
|                          | Coordenação           | 10    | 31,25 |
| Tempo na Organização     | até 2 anos            | 6     | 18,75 |
|                          | de 3 a 5 anos         | 6     | 18,75 |
|                          | de 6 a 10 anos        | 14    | 43,75 |
|                          | mais de 10 anos       | 6     | 18,75 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O sexo dos respondentes é de 62,50% masculino e 37,50% feminino, demonstrando que mais da metade dos gestores em cargos de liderança são do sexo masculino. A escolaridade mais abrangente é de mestrado ou doutorado em 31,25% da amostra, e 37,50% em graduação, 25% de especialização e 6,25% de ensino médio. O cargo de gerência aparece em 43,75%, coordenação em 31,25 e diretoria em 25% dos respondentes. O tempo de atuação na organização é de 6 a 10 anos em 43,75%, até 2 anos, de 3 a 5 anos e mais de 10 anos em 18,75% dos respondentes respectivamente.

Destaca-se que para captar a percepção dos respondentes utilizou-se uma escala ordinal de 5 pontos, sendo 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “não concordo nem discordo”, 4 “concordo parcialmente” e 5 “concordo totalmente”. Após a tabulação dos dados, os mesmos passaram por análise estatística pelo software SPSS v. 22. As análises dos dados compreenderam o uso da estatística descritiva (média e desvio-padrão), análise de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) e correlação bivariada (Correlação de *Pearson*).

A fim de verificar a confiabilidade dos instrumentos, ou seja, o grau de consistência interna entre os indicadores de um fator aplicou-se o *Alpha de Cronbach*. Conforme Field (2009), valores entre  $0,6 \leq \alpha < 0,8$  representam índices aceitáveis,  $0,8 \leq \alpha < 0,9$ , representam um bom índice e  $> 0,9$ , diz respeito a um ótimo índice de *Alfa de Cronbach*, sendo que valores  $< 0,6$  indicam escala não confiável.

Para Lopes (2016), em estatística descritiva, coeficiente de correlação de Pearson tem como objetivo encontrar e mensurar o grau de relação entre duas variáveis, ou seja, um coeficiente de correlação, envolvendo dados contínuos conhecidos como “r de *Pearson*”. Podendo assumir valores positivos (+) ou negativos (-). A magnitude de “r” indica quão próximos da "reta" estão os pontos individuais. Sendo que, quando o r se aproxima de 1 significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis.

#### 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A adoção da RSC possibilita aos gestores frente as grandes empresas o controle dos riscos e oportunidades de negócio, além disso, disponibiliza não só a empresa, mas também a sua cadeia de valor possa empregar estratégias e instrumentos rumo a gestão socialmente sustentável (ETHOS, 2007). A Tabela 3 apresenta os resultados das análises quando a primeira dimensão, tendo um nível ótimo de consistência e confiabilidade interna dos itens da dimensão ( $\text{Alpha} = 0,968$ ).

Tabela 3 – Adesão a RSC

| Afirmativa   | Média | Erro Desvio | Alpha |
|--|-------|-------------|-------|
| 1. Aderir a RSC devido a fatores como a transparência, ética e principalmente de continuidade da sua lucratividade.  | 4,38  | 0,49        |       |
| 2. Consciência com os deveres a comunidade onde a organização está inserida.   | 4,13  | 0,61        |       |
| 3. Não aderir devido aos altos custos em torno das ações sociais.  | 2,56  | 1,24        |       |
| 4. O planeta pede socorro, mas ações sociais podem levar a extinção da organização.  | 2,69  | 1,47        |       |
| 5. Prestígio perante seus públicos e melhorar sua imagem institucional.  | 4,06  | 0,91        |       |
| 6. Está próxima de atingir alto nível de sustentabilidade ambiental por meio de estratégias de reutilização e compensação ambiental que abranjam todo o sistema produtivo. | 3,69  | 0,78        | 0,968 |
| 7. Possui iniciativas para o uso de fontes de energia renovável.   | 4,09  | 0,78        |       |
| 8. A empresa possui uma consciência pró-ambiental.   | 4,06  | 0,76        |       |
| 9. Reconheço a necessidade da implantação, entretanto, os demais gestores não estão engajados na ideia.  | 3,00  | 1,34        |       |
| 10. Reconheço a necessidade da implantação, entretanto, a empresa não está pronta para adesão.   | 3,13  | 1,13        |       |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se as afirmativas 1, 2, 5, 6, 7 e 8 com as maiores médias e menores desvios padrão, demonstrando maior concordância com as afirmativas e homogeneidade nas respostas. Deste modo, as organizações analisadas vêm buscando a adesão à RSC devido a fatores como a transparência, ética, deveres sociais, deveres ambientais como o uso de energias renováveis pois esses fatores geram a melhoria da imagem institucional, alto nível de sustentabilidade e lucratividade. Estes resultados coadunam com os achados de Crisóstomo, Forte e Prudêncio (2020) que expressam que esta busca crescente pela RSC pode dever-se ao objetivo de legitimação de estratégias e práticas organizacionais, como também de criação de valor e melhoria de reputação organizacional.

Neste contexto, Ventura (2005) evidencia que grande parte da adesão a RSC é relacionada a expectativa por parte da sociedade em relação às organizações, levando as novas empresas ou as já estabelecidas no mercado a incorporarem as novas práticas e procedimento de RSC em busca da legitimidade (SOUSA, 2011). A busca pela legitimidade também pode estar ligada à pressões institucionais e legais, por iniciativa própria para legitimar-se perante à sociedade ou ainda para melhorar sua reputação (CRISÓSTOMO; FORTE; PRUDÊNCIO, 2020).

As afirmativas 6, 9 e 10, obtiveram médias moderadas o que demonstram que as organizações reconhecem as necessidades de implementação da RSC, porém esclarecem que tanto os gestores como a própria organização não estão prontos para a adesão. Este resultado também foi encontrado por Bolaños e Brio (2020) que justificaram esses achados da implementação dos objetivos e dos princípios de RSC corroboram para as transações que realizam serem mais transparentes e geram valor para a sociedade em geral e para vários grupos de interesse, como clientes, fornecedores, investidores e funcionários.

Isso se alinha também com o que aponta Laruccia e Cataldo (2006), onde explicam haver tipos de categorias de gestores em relação a RSC: a) os que afirmam que ela não faz parte dos seus negócios; b) os que a praticam de forma errônea e; c) os que ainda não entenderam o real conceito da RSC. O mesmo é elucidado nas

afirmativas 3 e 4, com as menores médias e alto desvio padrão, onde as organizações não aderem à RSC pelo fato dos altos custos de ações sociais e demanda de novos processos para isso.

A Tabela 4 apresenta as análises da dimensão Postura Institucional e de Responsabilidade Social e Transporte, que teve um nível ótimo de consistência e confiabilidade interna dos itens da dimensão ( $\alpha=0,972$ ).

Tabela 4 – Postura Institucional de Responsabilidade Social e Transparente

| Afirmativa   | Média | Desvio-padrão | $\alpha$ |
|--|-------|---------------|----------|
| 11. Elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre suas ações sociais e ambientais  | 3,06  | 1,22          |          |
| 12. Informa as partes interessadas (internas/externas) das ações sociais, ambiental e econômica de suas atividades e incluindo resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período. | 2,94  | 1,32          |          |
| 13. A empresa contempla em seu balanço social dados e indicadores de monitoração da distribuição de riqueza – a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), por exemplo.   | 2,81  | 1,31          | 0,972    |
| 14. Faz doações de produtos e recursos financeiros, cede instalações, mobiliza o trabalho voluntário de seus empregados e/ou desenvolve projetos sociais próprios.   | 2,94  | 1,32          |          |
| 15. Você busca transformar a empresa em uma organização que tenha cidadania empresarial.   | 4,56  | 0,72          |          |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em análise, destaca-se a afirmativa 15 com média alta e homogeneidade nas concordâncias, onde as organizações buscam considerar a cidadania empresarial em suas ações. Schroeder e Schroeder (2004) apontam que as organizações são grandes centros de poder econômico e político que interferem diretamente na dinâmica social. Deste modo, além de prover a sociedade de bens e serviços, a empresa tem sob seu domínio o bem-estar do cidadão. Esses resultados combinam com os obtidos por Brasilino e Carvalho (2018) que expressam que os deveres são inerentes à condição de cidadão, e esse conceito tem de ir além da pessoa humana, ou seja, deve ser reconhecido que cada ator social tem papel fundamental dentro da esfera pública. Assim, as empresas, enquanto importantes atores sociais, devem assumir esses deveres.

A média moderada da afirmativa 11 destaca que as organizações mesmo que sem regularidade tem ponderado apresentar as ações sociais e ambientais em balanços sociais (BARAIBAR-DIEZ; SOTORRÍO, 2018). Ainda, Sen e Klilberg (2007) discutem a importância da prestação de contas dos dados econômicos, ambientais e sociais das empresas e traz confiança ao público com quem as empresas interagem. Torres e Mansur (2008) destacam que o balanço social com indicadores de sustentabilidade não é apenas uma demonstração dos seus resultados e ações, mas também uma ferramenta estratégica e gerencial para a RSC.

Contudo, as médias das afirmativas 12, 13 e 14 ficaram muito abaixo da moderação, destacando que as organizações nem sempre informam as partes interessadas de suas ações sociais, ambientais e econômicas e demonstra que, em relação aos balanços sociais, não apresenta indicadores de monitoração da distribuição da riqueza. Não é simples para as organizações alinharem as expectativas dos stakeholders com seus compromissos econômicos, sociais e ambientais (ARAÚJO; RUSSO, 2008), porém a RSC pode ser considerada como uma tentativa corporativa de negociar essa relação com os stakeholders (BARAIBARDIEZ; SOTORRÍO, 2018).

Além disso, estes resultados coadunam com os de Athaydes (2021) que demonstram que algumas empresas ainda precisam trazer de forma mais clara e transparente as ações realizadas e os resultados alcançados, para que não haja questionamento quanto a ética e a responsabilidade social corporativa, ou até mesmo o comportamento social das lideranças empresariais. Em contrapartida a maioria das empresas evita projetos sociais polêmicos, como o tema da prostituição infantil ou outros que não complementem a marca da empresa. Ou seja, as empresas tendem a investir na cidadania empresarial, mas dentro da sua zona de conforto (LARUCCIA; CATALDO, 2006).

Percebe-se ainda a falta de doações de produtos ou recursos financeiros para ações ou projetos sociais. O investimento na área social é uma questão estratégica, pois as organizações, ao serem reconhecidas como socialmente responsáveis, podem conseguir diferenciais de competitividade e uma vez tendo a imagem valorizada, podem atrair um número maior de parceiros dispostos a colaborar com a causa social (RICO, 2004).

A Tabela 5 apresenta as análises da dimensão Práticas de Planejamento, que apresentou valores considerados aceitáveis para confiabilidade interna dos itens da dimensão ( $Alpha= 0,658$ ).

Tabela 5 – Práticas de Planejamento

| Afirmativa   | Média | Desvio-padrão | <i>Alpha</i> |
|--|-------|---------------|--------------|
| 16. Ao projetar um produto ou serviço, a empresa busca reduzir os impactos ambientais.   | 3,69  | 1,18          | 0,658        |
| 17. A empresa planeja o destino adequado, de acordo com o que determina a legislação, aos resíduos sólidos resultantes de processos industriais.   | 4,44  | 0,62          |              |
| 18. Ao projetar processos a empresa busca promover a substituição de insumos e materiais por produtos que provoquem menos danos ao meio ambiente.  | 3,63  | 1,13          |              |
| 19. A empresa investe na atualização ou mudança do seu padrão tecnológico com o objetivo de reduzir a utilização de recursos naturais ou substituir insumos não-renováveis por outros menos danosos ao ambiente. | 4,00  | 0,95          |              |
| 20. Caso ocorram acidentes, a empresa está preparada para tomar todas as medidas necessárias para minorar os efeitos da ocorrência e reparar os danos/prejuízos socioambientais.                                 | 3,75  | 1,27          |              |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se que as afirmativas 17 e 19 apresentaram as maiores médias e menores coeficientes de desvio-padrão. Isso demonstra que as organizações planejam o destino adequado, de acordo com a legislação específica, aos resíduos sólidos resultantes de seus processos e investe na atualização constante das tecnologias utilizadas, visando a redução da utilização de recursos não-renováveis ou nocivos ao meio ambiente. Gonçalves-Dias et al. (2007) apontam que a legislação ambiental cresceu em quantidade, severidade e complexidade, ao mesmo tempo, os consumidores passaram a ponderar as questões ambientais em suas escolhas, neste contexto as inovações tecnológicas mais “ecoamigáveis”, conforme Boff (2016), ajudam neste propósito.

As afirmativas 16, 18 e 20 apresentaram médias moderadas e destacam que nem sempre as organizações projetam novos produtos ou serviços considerando reduzir os impactos ambientais ou projetar processos para substituir matérias primas que reduzam os danos ao meio ambiente. Ainda, nem sempre as organizações estão preparadas para tomar todas as medidas necessárias para reduzir os efeitos ou danos socioambientais caso ocorra algum acidente.

A Tabela 6 apresenta as análises da dimensão Práticas de Ações Corretivas e apresentou uma boa confiabilidade interna dos itens ( $Alpha=0,92$ ).

Tabela 6 – Práticas de Ações Corretivas

| Afirmativa  | Média | Desvio-padrão | Alpha |
|---|-------|---------------|-------|
| 21. A empresa implementa as formas de compensar os danos/prejuízos que causa à comunidade.  | 3,3   | 1,0           | 0,92  |
| 22. A empresa possui procedimentos formais para recebimento, registro e resposta aos questionamentos por terceiros relacionados ao meio ambiente. | 2,9   | 1,2           |       |

Fonte: Elaborado pelos autores.

As análises demonstram que as afirmativas 21 e 22 apresentaram médias moderadas e baixas. Destaca-se que as organizações nem sempre consideram implementar formas de compensar os danos ou prejuízos causados à comunidade. Faria (2008), que também identificou achados semelhantes, elucida que embora constitua um dos fundamentos teóricos necessários à identificação da responsabilidade ambiental, não está clara e precisamente conceituada na legislação brasileira. Ao contrário de outros países, o Brasil não tem em sua legislação ambiental parâmetros para definir claramente o que seja dano ambiental.

Outro ponto revelado é a possível falta de procedimentos formais para recebimento, registro e resposta aos questionamentos por terceiros relacionados ao meio ambiente. Berkowitz et al. (2003) explica que a RSC se alinha com a ideia de que as organizações fazem parte de uma sociedade maior e que, portanto, devem prestar contas de seus atos. Não são encontradas abordagens referentes à organização institucional no que diz respeito aos processos produtivos e a procedimentos técnicos visando minimização dos tempos. Os estudos publicados referentes à demora nos tempos de atendimento concentram-se em medidas técnicas a serem adotadas ou identificação de áreas responsáveis pela lentidão (ULIBARRI et al., 2017; SÖDERHOLM et al., 2015; LIMA; MAGRINI, 2010), sem a preocupação de avaliar o desempenho de tais ações.

Buscando identificar possíveis relações entre as dimensões analisadas, utilizou-se o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, o qual indica a força de associação entre as variáveis.

Tabela 7 – Correlação entre as dimensões analisadas

| Afirmativa  | Média | Desvio padrão | 1      | 2      | 3      | 4 | Alpha |
|---|-------|---------------|--------|--------|--------|---|-------|
| 1 – Adesão a RSC  | 3,58  | 1,17          | 1      |        |        |   | 0,928 |
| 2 – Postura Institucional de Responsabilidade Social e Transparente | 3,26  | 1,35          | 0,672* | 1      |        |   |       |
| 3 – Práticas de Planejamento  | 3,90  | 1,08          | 0,312* | 0,344* | 1      |   |       |
| 4 – Práticas de Ações Corretivas                                    | 3,06  | 1,13          | 0,809* | 0,918* | 0,614* | 1 |       |

\*A correlação é significativa no nível 0,001 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelos autores

Ackerman (1973) divulga seu modelo, cuja ênfase não se encontra na aceitação moral da obrigação e sim na atitude gerencial para fazer frente às demandas sociais, frente a isso, as análises ponderaram as práticas em níveis de atitudes gerenciais e por este fator, as correlações são positivas, o que destaca que as dimensões se complementam e auxiliam no desenvolvimento de elementos favoráveis a adesão efetiva da RSC. Com isso,

pode se notar que esses achados também foram identificados por Hemingway e Maclagan (2004) as decisões organizacionais dos gestores são motivadas por uma variedade de valores e de interesses pessoais, além dos objetivos corporativos oficiais.

As análises apontam correlação positiva muito forte para as dimensões de Postura Institucional de Responsabilidade Social e Transparente e Práticas de Ações Corretivas (0,918;  $p=0,001$ ), destacando que quanto mais as organizações adotarem posturas institucionais voltadas a RSC maior será a efetiva prática de ações corretivas. Ao mesmo ponto, a forte correlação positiva entre as dimensões Adesão a RSC e Práticas de Ações Corretivas (0,809;  $p=0,001$ ), demonstrando que quanto mais as organizações aderirem a RSC maior será as práticas de ações corretivas implementadas e efetivas.

Correlações positivas moderadas foram apontadas nas dimensões: Adesão a RSC e Postura Institucional e Responsabilidade Social e Transparente (0,672;  $p=0,001$ ) e entre Práticas de Planejamento e Práticas de Ações Corretivas (0,614;  $p=0,001$ ). E correlações fracas são apontadas entre as dimensões: Adesão a RSC e Práticas de Planejamento (0,312;  $p=0,001$ ) e entre Adesão a RSC e Práticas de Planejamento (0,344;  $p=0,001$ ).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo analisar a adoção da responsabilidade social corporativa em organizações da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. As análises demonstram que as organizações apresentam posturas de adoção das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, contudo em muitos aspectos não adotam as práticas de forma efetiva e contínua.

Grande parte das organizações entrevistadas, apontam na primeira dimensão (Adesão a RSC) que são favoráveis a adesão à RSC, demonstrando o interesse em fatores como a transparência, ética, deveres sociais, deveres ambientais como o uso de energias renováveis pois esses fatores geram a melhoria da imagem institucional, alto nível de sustentabilidade e lucratividade. No entanto, muitas mostram-se não estarem alinhadas as práticas da RSC ao longo de seus processos, principalmente pela falta de preparo e planejamento dos gestores e da própria organização, além da percepção de que a RSC depende muito investimento para ações sociais.

A cidadania organizacional é ponderada na segunda dimensão analisada (Postura Institucional de Responsabilidade Social e Transparente), apontando a apresentação de ações sociais e ambientais em balanços sociais. Em contraponto, nem sempre apresentam informações e alinhamento com os *stakeholders* ou participação em ações ou projetos sociais. Em análise da terceira dimensão (Práticas de Planejamento), as organizações se adequam a legais quanto ao descarte correto de resíduos sólidos e atualização em relação a novas tecnologias pro-ambientais.

No entanto, nem sempre as organizações projetam novos produtos ou serviços considerando reduzir os impactos ambientais ou novos processos para substituir matérias primas que reduzam os danos ao meio ambiente. Ainda, nem sempre as organizações estão preparadas para tomar todas as medidas necessárias para reduzir os efeitos ou danos socioambientais caso ocorra algum acidente.

Em análise da quarta dimensão (Práticas de Ações Corretivas), percebe-se que as organizações nem sempre consideram implementar formas de compensar os danos ou prejuízos causados à comunidade. Outro ponto revelado é a possível falta de procedimentos formais para recebimento, registro e resposta aos questionamentos por terceiros relacionados ao meio ambiente. Ainda, as correlações entre as dimensões

apresentaram coeficientes positivos e consideráveis, que salientam que as práticas de RSC se complementam e auxiliam no desenvolvimento de elementos favoráveis a adesão efetiva da RSC.

Constata-se que, a falta de conhecimento da amplitude das ações que compõem a RSC é o principal fator que faz com que as organizações entrevistadas não adotem práticas voltadas a RSC. O pensamento gerencial de que toda as ações terão um custo notório para a organização acaba impedindo a evolução da adoção das práticas da RSC. Diante desse cenário, é necessário que as organizações alinhem seus objetivos e processos à RSC, desse modo, poderiam identificar várias rotinas que poderiam ser adotadas por suas empresas independente de seu porte e agregar valor e resultados nos âmbitos sociais e ambientais além dos tradicionais econômicos.

O estudo possui algumas limitações relacionados a análise transversal e a baixa representatividade de amostra da região analisada, o que não permite generalizações. Para futuras pesquisas sugere-se que adotem modelos atuais, integrados e adaptados com a realidade brasileira. Sugere-se ainda a análise de hipóteses quanto a percepção dos gestores sobre o retorno social, ambiental e financeiro sobre a adesão efetiva as práticas da RSC.

---

Artigo submetido para avaliação em 04/05/2020 e aceito para publicação em 18/04/2021

---

## REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, R. How companies respond to social demands. **Harvard Business Review**, v. 51, n. 4. 1973.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- ARAÚJO, M. P.; RUSSO, D. R. Governança Corporativa: novos mecanismos de responsabilidade social e de sustentabilidade. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2008.
- ATHAYDES, T. V. S. **Sustentabilidade e Meio Ambiente: Perspectivas e Desafios**. Paraná: UNIEDISUL, 2021.
- BANSAL, S.; LOPEZ-PEREZ, M.; RODRIGUEZ-ARIZA, L. Board Independence and Corporate Social Responsibility Disclosure: The Mediating Role of the Presence of Family Ownership. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 33, 2018.
- BARAIBAR-DIEZ, E.; LUNA SOTORRÍO, L. O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 5-21, 2018.
- BERKOWITZ, E. N. et al. **Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, jul./dez. 2006.
- BOFF, L. **Sustentabilidade O que é - O que não é**. 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2016.
- BOLAÑOS, E. L.; BRIO, J. L. Os Funcionários são bem Avaliados em suas Ações de RSC? A Percepção dos Gestores em um País Emergente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 85-103, 2020.
- BRASILINO, F. R. R.; CARVALHO, T. R. Cidadania corporativa: dever constitucional ou política econômica empresarial? **Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro-RECONTO**, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2018.
- CAPPELLIN, P.; GIFFONI, R. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. **Caderno CRH**, v. 20, n. 51, 2008.

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

CRISÓSTOMO, V. L. FORTE, H. C.; PRUDÊNCIO, P. A. Uma análise da adesão de organizações brasileiras à GRI como método de divulgação de informações de responsabilidade social corporativa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 12, n. 2, p. 47-73, 2020.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A. A responsabilidade social das empresas e seus efeitos no comportamento do consumidor: um estudo qualitativo. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 172-186, 2011.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

FARIA, I. D. **Compensação Ambiental**: os fundamentos e as normas, a gestão e os conflitos. Brasília: Senado Federal, Consultoria Legislativa, Centro de Altos Estudos, 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - FIERGS. **Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Rio Grande do Sul**. [CD]. Porto Alegre: Unidade de Estudos Técnicos, Sistema FIERGS, 2015.

FERREIRA, D. A.; ÁVILA, M.; DE FARIA, M. D. Efeitos da responsabilidade social corporativa na intenção de compra e no benefício percebido pelo consumidor: um estudo experimental. **Revista de Administração**, v. 45, n. 3, p. 285-296, 2010.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Tradução de Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, R.; SOUZA, M. J. B.; FERREIRA, E. Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT**, v. 5, p. 1-16, 2008.

GALEGO-ÁLVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P. Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 1, p.12-27, 2014.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M.; HUSSAIN, N.; MARTÍNEZ-FERRERO, J. An empirical analysis of the complementarities and substitutions between effects of ceo ability and corporate governance on socially responsible performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 1288-1300, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERI, J. C. Desafios e perspectivas da sustentabilidade: caminhos e descaminhos na gestão empresarial. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO AMBIENTAL E MEIO AMBIENTE, 9., São paulo, 2017. **Anais...** São Paulo: Engema, 2007.

HEMINGWAY, C.; MACLAGAN, P. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 1, p. 33-34, 2004.

HENRIQUES, A. **Corporate Truth: The limits to Transparency**. London: Earthscan, 2007.

KEINERT, C. **CSR as an international strategy**. London: Physica-Verlag, 2008.

LARUCCIA, M. M.; CATALDO, F. N. Ética e Responsabilidade Social nas Organizações. **Pensamento & Realidade**, v. 19, p. 59-74, 2006.

LIMA, L. H.; MAGRINI, A. The Brazilian Audit Tribunal's role in improving the federal environmental licensing process. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 30, p. 108-115, 2010.

LOMES, J. S.; AZEVEDO, T. C. Corporate Social Responsibility: dissemination of bahian companies in the global compact. **REBRAE**, v. 12, n. 2, p. 171-188, 2019.

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2016.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 1, 2004.

MARTINELLI, A. C. **Empresa-cidadã**: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MOHR L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, K. E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **Journal of Consumer Affairs**, v. 3, n. 1, 45-72, 2001.

PEREIRA, E. M.; FREIRE, F. S.; FONTANA, V. T. Índice de responsabilidade socioambiental de empresas brasileiras. **R. Cont. Ufba**, Salvador-Ba, v. 5, n. 2, p. 20-43, 2011.

PEREIRA, L.; FENDRICH, L. J. Políticas e práticas de responsabilidade social corporativa em empresas do interior de Santa Catarina e do Paraná. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 2-17, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review**, v. 84, n.12, p. 78-92, 2006.

QUELHAS, F. C. Responsabilidade Social Corporativa. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., Niterói, RJ, 2020, **Anais...** Niterói, RJ, 2010. Disponível em: <  
[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0261\\_1208\\_3.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1208_3.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2019.

RICO, E. D. M. A responsabilidade social empresarial e o estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 4, p. 73-82, 2004.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade Social Corporativa: limites e possibilidades. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2004.

SEN, A.; KLIKSBERG, B. **As pessoas em primeiro lugar**: a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

SÖDERHOLM, K.; SÖDERHOLM, P.; HELENIUS, H.; PETTERSSON, M.; VIKLUND, R.; MASLOBOEV, V.; MINGALEVA, T.; PETROV, V. Environmental regulation and competitiveness in the mining industry: Permitting process with special focus on Finland, Sweden and Russia. **Resources Policy**, v. 43, p. 130-142, 2015.

SOUSA, L. A. **Um estudo sobre o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial**: estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal. 2011. 234 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/SP, 2011.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Editora FGV, 2015.

TORRES, C.; MANSUR, C. **Balço social, dez anos**: o desafio da transparência. Rio de Janeiro: IBASE, 2008.

ULIBARRI, N. Does collaboration affect the duration of environmental permitting processes? **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 61, n. 4, p. 617-634, 2017.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 2005. 351 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2005.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, 429-453, 2000.