

RESPONSABILIDADE SOCIAL: POSSIBILIDADE DE CONCILIAÇÃO ENTRE O ECONÔMICO E O SOCIAL EM UMA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Elisabete Stradiotto Siqueira*

Valéria Rueda Elias Spers**

Erlaine Binotto***

Eduardo Eugênio Spers****

Resumo: O artigo objetiva fazer uma retrospectiva histórica do conceito de responsabilidade social, vislumbrando possíveis adversidades no processo de internacionalização dessas práticas para que se constituam em normas. É uma pesquisa bibliográfica e documental. Primeiramente, discute-se como o conceito migrou de uma visão centrada em uma concepção filantrópica e caritativa para uma dimensão compensatória. São apresentadas também, as várias certificações, normas, regulamentações e instrumentos que estabelecem alguma interface com a dimensão social das organizações. Estas são abordadas de forma a demonstrar como tal processo tem sido incorporado na prática gerencial. Posteriormente, é apresentada a NBR 16001 de 2004, concebida e aplicada no Brasil credenciando-o a caracterizar-se em uma das lideranças da proposição da ISO 26000 que propõe a internacionalização das práticas socialmente responsáveis. A discussão encerra-se com algumas problematizações que tal internacionalização pode enfrentar advindas dos processos de diversidade cultural.

Palavras-Chave: Responsabilidade social. Dimensão social e internacionalização.

Abstract: This paper aims to present a historical retrospective to the concept of social accountability trying to see adversities in internationalization norms process. It is a documentary and bibliographical research. Firstly is show as the social accountability has evolved from a philanthropic and charity conception to a compensatory dimension vision. And also are presented some certifications, norms, regulations and instruments that establish some interfaces with the social dimension of organizations. These are presented as way to demonstrate as such process has been incorporated in management practice. After this is presented the NBR 16001 in 2004 that worldwide start of social accountability process of certification and qualifies Brazil to be one of the leaderships of the proposal to ISO 26000 that suggest internationalization of social practices responsible. Finally this paper brings some challenges can face such internationalization in cultural diversity processes.

Key- words: Social Accountability. Social dimension and internationalization.

JEL Classification: M14 – Corporate Culture; Social Responsibility; M16 – International Business Administration.

*Doutora em Sociologia – PUC/SP, Professora Adjunta da UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi Árido. E-mail: betebop@uol.com.br

**Doutora em Ciências Sociais – PUC/SP, Professora do Mestrado Profissional de Administração da UNIMEP – Universidade Metodista de Piraciaba. E-mail: vrueda@unimep.br

***Doutora em Agronegócio – UFRGS, Professora Adjunta da UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados. E-mail: e-binotto@uol.com.br.

****Doutor em Administração – USP/SP, Professor da ESALQ-USP. E-mail: eespers@esalq.usp.br

1 Introdução

A lógica econômica, que predominou no século XX, foi caracterizada por alguns princípios tais como: a intensa utilização da tecnologia, a qual pode resultar em desemprego através de práticas de corte nos postos de trabalho; a ênfase no mercado internacional em substituição ao doméstico; a reorganização nas empresas com a finalidade de ampliar a produtividade, e não a produção.

Tal perspectiva de atuação empresarial no contexto social produziu uma série de ameaças em relação ao futuro e problemas sócio-econômicos que carecem de medidas urgentes. Os principais focos de degradação estão na dimensão ambiental e social.

A busca de solução tem sido procurada no plano técnico, no âmbito de alternativas tecnológicas que contribuam na reversão do quadro de degradação e também de postura gerencial, principalmente no que diz respeito à construção de uma nova imagem organizacional. Isso poderia se constituir em uma racionalidade orientada em valores mais equilibrados na sua relação com a sociedade no longo prazo, construindo espaços para a prática da responsabilidade social.

A conceituação sobre Responsabilidade Social é ampla e não encontra consenso. Como afirma Machado Filho (2002, p.17), acadêmicos de distintas correntes de pensamento compartilham com a percepção de que “a atividade de negócios possui uma dimensão ética, complementar às suas dimensões econômica e legal”, porém, segundo o autor, o consenso deixa de acontecer “quando se aprofunda o enfoque sobre a natureza dessa dimensão ética”. A divergência central encontra-se fundada na natureza das atribuições éticas e quem se beneficia com elas.

Segundo Oliveira (2002), Responsabilidade Social tem significados distintos, enquanto para alguns representa apenas uma obrigação legal, para outros significa um comportamento ético, sendo ainda que outros setores compreendem o termo como

uma oportunidade de projeção da empresa, ou ainda como um fato casual.

Há quem defenda que Responsabilidade Social vem para superar a distância entre o social e o econômico. Como proposta de resgate trata-se de um comprometimento da função social das empresas (Toldo, 2002).

No que se refere às ações sociais, o assunto não é exatamente uma novidade, visto que as empresas há muito tempo já fazem doações, seja diretamente às comunidades, através de Entidades não governamentais, ou ainda, no caso de algumas empresas, através de suas próprias fundações. A novidade segundo Ashley (2002), está na evolução da concepção altruística dos empresários para a noção de filantropia como estratégia empresarial.

Neste artigo, a proposta é fazer uma análise histórica do conceito de responsabilidade social e de documentos orientadores dessa prática e os impactos que tem gerado, tanto do ponto de vista do processo de gestão como também dos modelos, normas e certificações, que tem incentivado, vislumbrando possíveis adversidades no processo de internacionalização das normas.

2 Metodologia

O presente estudo constituiu-se em uma pesquisa exploratória utilizando de documentos que contribuíram com a discussão do processo em construção da norma internacional ISO 26000 e também aqueles que relatam os demais textos, normas, certificações, convenções, fóruns, declarações, diretrizes e relatórios sobre a Responsabilidade Social.

As principais fontes de pesquisas constituíram-se das publicações do Instituto ETHOS, Revistas do Observatório Social, e ainda textos acadêmicos que contemplam essas discussões.

A sistematização e organização dessa documentação foram realizadas através de quadros que categorizaram os âmbitos de atuação de cada grupo de documentos especificando a instituição de

origem, o título do evento, suas características e ano.

De posse dessas informações, apresentou-se como está ocorrendo o processo de discussão da norma internacional e as críticas que estão sendo abordadas sobre a temática.

3 O contexto histórico do conceito

A discussão de responsabilidade social é uma tentativa de restabelecer uma tradição de 2000 anos atrás, onde as atividades comerciais estavam intimamente relacionadas com a comunidade. O surgimento do comércio na sociedade medieval inaugurou uma concepção de mercadoria que atribuiu ao mercador a imagem de explorador. Contudo, é com a Revolução Industrial, cuja conexão está voltada prioritariamente para a produção do lucro, que a distância entre negócios e sociedade é finalmente selada como um antagonismo. Os impactos do mundo industrial na dimensão social e ambiental obrigaram os atores sociais a retomarem uma avaliação dos nexos entre organização e sociedade e, em tal perspectiva, o conceito de responsabilidade social foi sendo construído em diferentes contextos históricos (Panwar et. al., 2006).

Segundo Parra (2003), o aparecimento do termo “Responsabilidade Social”, foi um manifesto subscrito por 120 industriais ingleses no final do século XIX. O documento atribuía ao gestor a responsabilidade pelo equilíbrio entre interesses públicos e privados, priorizando o bem-estar da nação.

Concretamente, as primeiras manifestações sobre o assunto no mundo, só ocorreram no início do século XX, conforme evidenciado por Oliveira (2002):

(...) as primeiras manifestações dessa idéia surgiram no início do século XX, com os americanos Charles Eliot (1906), Hakley (1907) e John Clark (1916), e em 1923 com o inglês Oliver Sheldon, que apesar de defenderem a inclusão da questão social entre as preocupações das empresas, além do lucro dos acionistas, seus questionamentos não tiveram aceitação e fo-

ram postos de lado. O marco inicial para estudo e debate do assunto ‘Responsabilidade Social’ foi o lançamento do livro de Howard Bowen *Responsibilities of the businessman*, nos Estados Unidos, em 1953. (Oliveira, 2002, p. 200 - 201)

O conceito de Responsabilidade Social proposto por Bowen inspirou diversas novas idéias sobre o tema. Segundo ele, os administradores de empresas tinham o dever moral de “implementar as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de ação que sejam desejáveis em torno dos objetivos e dos valores de nossa sociedade” (BOWEN *apud* STONER; FREEMAN, 1985, p. 73).

Porém, segundo Ramos (2002), este conceito que colocava as empresas como reflexo dos “objetivos e valores” sociais, contrapunha os princípios da caridade e da custódia que eram especialmente atraentes para os que tinham um interesse oculto em preservar o sistema de livre iniciativa com garantia de liberdade em relação a outras formas de pressão social.

A esse respeito, Stoner e Freeman (1985, p. 73) esclarecem que a abordagem clássica da Responsabilidade Social das grandes empresas foi estabelecida a partir de 1889, após a publicação do livro *O Evangelho da Riqueza* de Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S Steel Corporation.

A visão de Carnegie, segundo os autores, baseava-se nos princípios da caridade e da custódia, partindo de abordagens paternalistas: o da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados e o da custódia, derivado da Bíblia, exigia que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiões, ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo (Stoner; Freeman, 1985).

Para Drucker (1995, p. 210), antes da década de 60, Responsabilidade Social da empresa traduzia três âmbitos de debate: a) postura ética na administração da empresa; b) responsabilidade do empregador para com seus empregados; c) partici-

pação e apoio do empresário à cultura, causa filantrópica e defesa da moralidade. Segundo o autor, até a década de 60, eram os dirigentes das empresas que agiam como benfeitores da sociedade. O processo histórico trouxe ao conceito novas complexidades que discutiremos a seguir.

4 As etapas históricas do conceito

Segundo Chrisman e Carroll (1984), o primeiro diálogo entre organizações e sociedade ocorreu no campo filantrópico, cuja lógica não está centrada na reversão dos impactos produzidos no meio social, mas em ações compensatórias, como doações para instituições de caridade. Não ocorre, por parte da empresa, uma mudança em sua concepção de mundo, mas apenas a compensação monetária para alguma causa social.

A segunda fase da discussão de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conforme os autores, ocorre em meados das décadas de 1960 e 1970, quando uma série de pressões sociais obriga a empresa a considerar a dimensão social tal qual a econômica, como uma ramificação de suas atividades.

Por fim, na terceira fase, encontram-se os traços contemporâneos do conceito que articula a responsabilidade das organizações às conseqüências de suas atividades econômicas, ou seja, não basta somente o engajamento social, mas primordialmente a reversão dos impactos produzidos com a atividade produtiva.

Seria o que Senge e Carstedt (2001) denominam de modelo circular dos sistemas vivos, ou seja, produzir, reciclar e regenerar. Tal perspectiva baseia-se em uma mudança de mentalidade que se orienta pelo incentivo a empreendimentos que não prejudiquem o tecido social e ambiental e que, ao mesmo tempo, sejam financeiramente viáveis.

Panwar et. al (2006) também propõem um modelo para a compreensão do desenvolvimento do conceito de RSC. A primeira fase estaria articulada à concepção de Freedman, que o bom desempenho

financeiro e produtivo da organização é por si só um bem público, uma vez que produz prosperidade. Isso é o que o autor denomina como “Gerenciamento da Máxima Lucratividade”, por sugerir que a interação para criação do máximo valor agregado para a Nação é o bem comum, através de direcionadores individuais para o lucro máximo e a regulação competitiva do mercado local.

A segunda fase, que começou durante os anos 1920, substitui a lucratividade como parâmetro único de contribuição social e inclui a concepção da necessidade de um equilíbrio entre as diversas reivindicações que atuam em uma organização como clientes, empregados, credores, comunidade e acionistas. É o “Gerenciamento da Confiança”, apoiado em um conceito de uma sociedade pluralista que defende a manutenção de uma balança equilibrada entre as necessidades de consumidores, empregados, fornecedores, credores e a comunidade incluindo acionista.

A terceira fase faz a crítica aos impactos sócio-ambientais produzidos pelas organizações, principalmente aqueles vinculados à distribuição injusta de riquezas e dos danos ambientais produzidos no ar, no solo e na água. Contesta também a desconsideração com as preocupações e bem-estar dos consumidores e problemas de segurança envolvendo toda a sociedade e propõe que as organizações assumam responsabilidades para além da dimensão econômica. Nesse sentido, a organização é também responsável pela qualidade de vida da sociedade. Tal período é denominado “Gerenciamento da Qualidade de Vida”, e baseia-se na premissa que a sociedade está saturada de bens e serviços devido ao sucesso econômico. Inversamente à primeira etapa da responsabilidade social este cenário relaciona ganhos econômicos ao declínio social, cabendo às ações de responsabilidade social equalizarem essa relação em favor de uma sociedade mais equilibrada socialmente.

Concordando com essa última concepção, que é semelhante à fase 3 proposta por Chrisman e Car-

roll (1984), Sharma e Talwar (2005), sugerem que a busca do crescimento econômico não necessariamente produz progresso social. Para os autores, RSC é um conceito ético que envolve o bem-estar humano em sua dimensão mais ampla. O cerne da RSC está no abandono da visão exclusivista do lucro. As empresas precisam desenvolver novas medidas de desempenho que considerem a interconexão e interdependência entre a informação, o social, o ambiental e o ético, como dimensões retroalimentadoras do sucesso empresarial que não deve ser antagonístico com uma sociedade sadia.

Na Grande Depressão da década de 1930, um número elevado de executivos assumiu interesse independente pelo impacto social das empresas. Conforme Stoner e Freeman (1999, p.72)

“(...) Em 1936, por exemplo, Robert Wood (CEO-Chief Executive Officer da Sears Roebuck) apontou orgulhosamente para a sua condição de ‘guardião’ daquelas amplas responsabilidades sociais que não podem ser apresentadas matematicamente e que, ainda assim, são de importância fundamental”.

Para o autor, essa visão foi o ponto de partida para uma nova concepção de responsabilidade social nas empresas.

Nas décadas de 1950 e 1960, os princípios da caridade estavam amplamente aceitos, mas começaram a surgir dúvidas quanto ao entendimento do que seja responsabilidade social. Alguns críticos apontaram que o conceito de “responsabilidade social” não indicava um envolvimento empresarial de magnitude apropriada, nem sugeria como uma empresa deveria avaliar suas responsabilidades sociais em relação às suas outras responsabilidades¹. Tal noção permitia que os executivos escolhessem as obrigações sociais de suas empresas de acordo com suas próprias idéias. Assim, a noção de responsabilidade empresarial se tornou, segundo Sto-

ner e Freeman (1999, p.73), uma cortina de fumaça para os valores pessoais de alguns indivíduos poderosos.

Já nas décadas de 1970 e 1980, a convergência de várias forças econômicas levou alguns estudiosos a reexaminarem a noção de responsabilidade social das companhias. Existia, naquele momento nos EUA, um aumento dos custos da energia elétrica e dos gastos para cumprir legislações a fim de diminuir a poluição, proteger consumidores e assegurar oportunidades. Assim, a proposição dos empresários da época era de se libertarem de responsabilidades sociais impróprias, permitindo-se que voltassem ao básico: fazer dinheiro. Tal idéia tinha o respaldo de Milton Friedman, principal proponente da idéia de que a responsabilidade primária das empresas é maximização dos lucros.

Existem duas visões opostas com relação à questão da responsabilidade social: de um lado, a clássica ou puramente econômica, defendida por Friedman, de que a única responsabilidade social da administração é a maximização dos lucros; do outro lado, o posicionamento sócio-econômico, defende que a responsabilidade social da administração vai além de gerar lucros, devendo-se incluir também a proteção e melhoria do bem-estar da sociedade.

Segundo Oliveira (2002), as idéias sobre Responsabilidade Social, na Europa, se multiplicam a partir do final da década de 60. Para Ramos (2002, p. 10), as décadas de 70 e 80 foram fundamentais para o desenvolvimento e consolidação da ética empresarial como campo de estudo. Nos Estados Unidos o escândalo Watergate, no governo Nixon, revelou o interesse e a importância da ética no governo. “Conferências foram convocadas para discutir responsabilidades sociais e questões morais e éticas no mundo dos negócios”

¹ O autor cita o exemplo da Ford quando desenvolveu um modelo de carro e, nos testes, descobriu que o tanque de gasolina tinha grande probabilidade de pegar fogo quando de uma colisão. Após estudos e análise do custo-benefício, verificaram que instalar um escudo para o tanque encareceria o carro em US\$ 11.00. Assim, mantiveram o veículo em seu projeto original e decidiram que destruir e dilacerar vidas valia menos que US\$ 11.00.

O autor faz uma retrospectiva histórica da evolução da Responsabilidade Social no mundo a partir do final de década de 90 e os principais documentos gerados a partir desse processo como o Pacto Global, as Diretrizes para Empresas Multinacionais, o Livro Verde e finalmente o 2º Fórum Social Mundial.

Segundo Toldo (2002), no Brasil, a Igreja Católica dominou as ações nas obras sociais até o início do século XX, quando começaram a surgir as primeiras fundações e entidades de benemerência. A atuação empresarial no setor social teve início na década de 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), reconhecendo a função social das empresas. Em 1982, a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lança o prêmio Eco de cidadania empresarial.

O tema Responsabilidade Social, segundo Araújo (2004, p. 4), só ganha visibilidade significativa no meio empresarial em 1993, com a campanha nacional “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida”. Esta foi encabeçada pelo sociólogo Herbert de Souza - o Betinho e que “conquistou a adesão do movimento PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) e marcando a aproximação do empresariado brasileiro com os movimentos sociais do país”.

Em 1995 é criado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), a primeira entidade a se preocupar com o tema filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial, “adotando o termo cidadania empresarial para se referir às atividades realizadas em prol da transformação e melhoria da sociedade” (Lima *apud* Machado Filho, 2002, p 107).

5 Responsabilidade Social Corporativa: uma concepção de gestão

Nessa perspectiva, RSC é um tema de destaque atualmente e importante no contexto das organizações. Segundo Ashley (2002), autores clássicos da área de RSC, como Howard Bowen, consideram cinco tipos de públicos beneficiados com essa prática: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com os quais a empresa mantém relações comerciais. Outra possibilidade de classificação seria aquela que engloba o público interno e externo, além do investimento na preservação ambiental.

Na concepção da autora, RSC é:

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (Ashley, 2002, p.6-8).

Uma organização deve administrar seus impactos sociais e suas responsabilidades sociais; nenhuma instituição existe por si só, pois cada uma delas tem seu papel na sociedade e só existe em função desta sociedade. Uma empresa tem valor não por ser boa nos negócios, e sim por ser boa para a sociedade. As organizações precisam se juntar às preocupações fundamentais da comunidade com os aspectos qualitativos da vida, ou seja, bens e serviços econômicos, preocupação com a qualidade de vida, isto é, com o ambiente físico, humano e social do homem moderno e da comunidade moderna (Drucker, 1981).

Nesse sentido, para avaliar se a organização é socialmente responsável, sugere-se considerar os seguintes aspectos:

Quadro 1
Mandamentos da ética

Uma empresa é socialmente responsável se ela é ...	
1. Ecológica - Usa papel reciclado em produtos e embalagens.	5. Saudável - Dá incentivos financeiros para funcionários que alcançam metas de saúde.
2. Filantrópica - Permite que os funcionários reservem parte do seu horário de serviços para prestação de trabalho voluntário.	6. Educativa - Permite que grupos de estudantes visitem as suas dependências.
3. Flexível - Deixa que os funcionários ajustem sua jornada de trabalho às necessidades pessoais.	7. Comunitária - Cede as suas instalações esportivas para campeonatos de escolas das redondezas.
4. Interessada - Faz pesquisas entre os funcionários para conhecer seus problemas e tentar ajudá-los.	8. Íntegra - Não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas e outras práticas de marketing desonesto.

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 34).

Drucker (1993) amplia o conceito de responsabilidade, principalmente para os impactos que a organização produz sobre a sociedade. Para ele, ao contrário de Friedman, ainda que o desempenho econômico seja uma função primordial da empresa, ele não é considerado único.

Ao contextualizar as organizações modernas, o autor salienta que este debate tende a ser ampliado, uma vez que as tarefas repetitivas cedem lugar a atividades mais intelectuais, em que o conhecimento e a informação passam a constituir elementos fundamentais para o desenvolvimento da organização, a possibilidade de controle diminui² e a responsabilidade pela ação individual é ampliada. Por essa perspectiva, o autor articula o conceito de poder e responsabilidade:

Fala-se muito hoje a respeito de 'autorização' e 'delegação de poderes'. Esses termos expressam a morte da organização baseada em comando e controle, mas significam poder e posto

tanto quanto os termos antigos. Devemos usar, em vez deles, responsabilidade e contribuição, pois o poder sem responsabilidade não é poder; é irresponsabilidade. (Drucker, 1993, p.77)

Melo Neto e Froes (1999) concordam com a visão de Drucker ao considerar que as organizações são responsáveis pelos impactos que produzem na sociedade, pois, toda ação organizacional, em alguma medida, impacta no meio social, uma vez que os recursos naturais, os capitais financeiros e tecnológicos, a capacidade de trabalho e a organização do Estado são mantidos à custa dela. Assim, sugerem que a organização tem como obrigação "no mínimo prestar-lhe contas da eficiência com que usa todos esses recursos" (Melo Neto; Froes, 1999, p.81).

Contudo, quando caracterizam a materialização de tal responsabilidade, traçam um caminho diferente do de Drucker, já que consideram que a eficiência na utilização dos recursos, o desempenho econômico e o tratamento dos impactos sociais

² Como redução do controle, compreendemos o controle explícito e linear baseado na autoridade hierárquica. Logicamente, a configuração do poder nas organizações contemporâneas assume características mais sutis, chegando, inclusive, à dimensão do autocontrole ou do controle pela equipe.

não são capazes de reconstituir o todo social, ou seja, nem sempre respondem à completude dos efeitos sistêmicos dos impactos que podem produzir. Por isso, os autores defendem a idéia de que a organização é responsável por contribuir na manutenção de uma sociedade saudável, com um mecanismo que caracterizam como “compensação das perdas da sociedade”.

O raciocínio lógico é simples: se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituir-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas principalmente através de ações sociais voltadas para a solução de problemas sociais que afligem esta sociedade. (Melo Neto; Froes, 1999, p. 82).

Com tal concepção, citam os seguintes vetores da responsabilidade social de uma empresa: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente saudável de trabalho agradável; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia com os parceiros; satisfação dos clientes e/ou consumidores (Melo Neto; Froes, 1999, p.78)

Há nesse sentido uma distinção entre responsabilidade social e ação social, enquanto a primeira refere-se a uma ação sistêmica da dimensão social no contexto empresarial a segunda diz respeito a atividades pontuais.

A prática das ações sociais pode ser desenvolvida de duas formas diferentes: os projetos sociais “são empreendimentos voltados para a busca de soluções de problemas sociais que afligem populações ou grupos sociais numerosos ou em situações

de alto risco” e as ações comunitárias “correspondem à participação da empresa em programas e campanhas sociais realizadas pelo governo, entidades filantrópicas e comunidades ou por ambas” (Melo Neto; Froes, 2001, p.29).

Nesse sentido este artigo dá ênfase à prática da responsabilidade social em seu sentido amplo e não somente nos aspectos pontuais das ações sociais, ainda que estes não devam ser desconsiderados. Um resgate dos documentos que tratam a dimensão social e sua interface empresarial contribuirá na análise dos principais eixos do discurso sobre a temática.

6 Mecanismo de inclusão de práticas de responsabilidade social: normatizações e certificações

No sentido de incentivar a prática de Responsabilidade Social por parte das empresas, como também a divulgação de ações sociais praticadas por estas, foram criados alguns instrumentos importantes que, dentre eles, serão apresentados nos quadros 2, 3 e 4.

Partimos do pressuposto que o desenvolvimento do debate dessa temática é fruto de um processo histórico que tem posicionado cada vez de forma mais precisa, as relações entre os diversos atores sociais. Nesse sentido, a construção de uma norma internacional de responsabilidade social é fruto do diálogo entre essas iniciativas que estão sintetizadas nos quadros citados.

Quadro 2
Acordos Globais

Entidade	Título	Características	Ano
ONU – Organização das Nações Unidas (1945)	Declaração universal dos direitos humanos	É o primeiro marco referencial sobre o debate da responsabilidade social, direitos trabalhistas são considerados direitos humanos. Foi a primeira proclamação internacional dos direitos básicos dos indivíduos: direitos políticos, econômicos e sociais. O desafio é a tradução dos princípios da declaração para o ambiente das empresas	1948
	Declaração dos direitos da criança	A Declaração frisa que a criança deve criar-se “num ambiente de compreensão, de tolerância, de amizade entre os povos, de paz e de fraternidade universal”. Muitos dos direitos e liberdades contidos neste documento fazem parte da Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada pela Assembléia Geral em 1948.	1959
	Declaração de Estocolmo	Introduziu, pela primeira vez na agenda política internacional, a dimensão ambiental como condicionadora e limitante do modelo tradicional de crescimento econômico – é a primeira referência ao conceito de sustentabilidade como articulado às dimensões ambientais.	1972
	Relatório Brundtland	Formulou o conceito de desenvolvimento sustentável	1987
	Declaração do Rio – Agenda 21	Parceria global para a proteção da integridade do sistema global de meio ambiente e desenvolvimentoA Agenda 21 é o desdobramento da declaração em um plano de ação é um guia para implantação de um novo modelo de desenvolvimento. Foi criada a partir da contribuição de governos e de instituições da sociedade civil de 179 países e dela resultaram quatro acordos: declaração do Rio (proteção ambiental), declaração de princípios sobre o uso das florestas, convenio sobre a diversidade biológica, convenção sobre mudanças climáticas.	1992
	Declaração de Viena Declaração sobre a eliminação da violência contra a mulher	Reforço e apoio à declaração universal dos direitos humanos por 171 países A Declaração de Direitos Humanos de Viena, em seu parágrafo 18, afirma categoricamente: “os direitos humanos das mulheres e das meninas são parte inalienável, integral e indivisível dos direitos humanos universais”.	1993 1993
	GRI Gobal reporting initiative	Transparência, prestação de contas, exatidão, inclusão, comparabilidade, integralidade, relevância, auditoria dos dados divulgados, enfatiza as virtudes da boa informação – 314 organizações têm esses relatórios anuais. Trata-se de uma parceria entre a CERES (Coalition form environmentally responsible economies) e o programa ambiental das nações unidas, em 2002 foi lançada uma segunda versão, para transformar seus princípios em algo verificável e mensurável.	1997
	Global Compact (Pacto Global)	Direitos humanos, trabalho e meio ambiente, não prevê sanções e está baseado na declaração universal e nos Direitos fundamentais do Trabalho da OIT e na Declaração do Rio (criticas por vincular o nome das empresas à ONU)	1999
	Carta da Terra	Código de normas éticas e morais no que se referem à sustentabilidade, à equidade e à justiça. Compõe-se de quatro grandes temas: Respeitar e cuidar da comunidade da vida, integridade econômica, justiça social e econômica, democracia (não violência e paz)	2002

	Metas do Milênio	Objetivos que devem ser alcançados até 2015 sobre o patamar mínimo de condições necessárias para o desenvolvimento sustentável global. Os relatórios do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) dão conta da dificuldade de os países atingirem as metas acordadas.	2002
	Diretrizes para empresas sobre os direitos humanos universais	Elaborada pelo grupo de trabalho sobre empresas transnacionais da subcomissão pela promoção e proteção dos direitos humanos – normas sobre a responsabilidade de corporações transnacionais e outras empresas de negócios em relação aos direitos humanos, seria submetida a assembléia da ONU	2004
OCDE (Organização para a Cooperação e desenvolvimento econômico)	Diretrizes para Empresas Multinacionais	Promover conduta empresarial socialmente responsável.	2000
	Declaração tripartite de princípios sobre empresas multinacionais e políticas sociais	Estabelecer instrumentos internacionais para regulamentar a conduta das multinacionais e fixar as relações com países que as hospedam	2000 revisão do docto de 1976
	Princípios da Governança Corporativa	Formam a base da governança corporativa do Banco Mundial e do Fondo Monetário internacional. Levam em conta os seguintes temas: os direitos dos acionistas, o tratamento igualitário entre acionistas, o papel das demais partes interessadas, a abertura e transparência e a responsabilidade do Conselho de Administração.	2004 Revisão de 1998
Clube de Roma - 1968	Os limites do crescimento	Documento de alerta sobre como as atividades humanas estavam se tornando incompatível com a recuperação dos recursos naturais – propunha a redução da produção para reduzir os impactos ambientais – documento radical não aceito mundialmente	1972
	Além dos limites	Documento semelhante ao anterior, contudo, mais tímido.	1992
OIT – Organização Internacional do Trabalho	Convenções internacionais	Elaboram convenções internacionais sobre a dimensão do trabalho que podem ser ratificadas pelos países, aqueles países que as ratificam transformam em leis nacionais. Já lançou 8 convenções das quais o Brasil ratificou 7	
CIOSL - Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres	Código básico de práticas trabalhistas	Primazia das normas trabalhistas internacionais – baseadas nas normas da OIT	1997
ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability	AA1000 – AccountAbility	Padrão internacional de gestão de ética e responsabilidade social – ferramenta prática para guiar organizações no aperfeiçoamento da comunicação da responsabilidade social. Melhores práticas para prestação de contas para assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético.	1999
Forum for the Future e Accountability e British Standards Institution – BSI	Projeto Sigma	Guia de princípios, gerenciamento e ferramentas para implantar a sustentabilidade nas principais atividades da empresa. É uma síntese de vários modelos e instrumentos no campo da responsabilidade social	2003 (revisado)

Grupo de organismos certificadores e de entidades de normalização da Irlanda, Austrália, África do Sul, Espanha e Malária	OSHAS 18001 Occupational Health and Safety Assessment Series	Tem como objetivo eliminar ou minimizar o risco para os trabalhadores e para as partes interessadas, que possam estar expostas a riscos para a Saúde e Segurança no Trabalho. Ela incorpora as normatizações nacionais que tratam a questão e amplia seu escopo de atuação ao estabelecer padrões de monitoramento dessa questão.	1999
International Organization for Standardization	ISO 14001	Gerenciamento ambiental - Dá diretrizes para as que as organizações e seus funcionários aprendam a prevenir danos ao meio ambiente. A certificação não foca a sustentabilidade e já foi implementada por 37 mil organizações em 112 países desde que foi publicada	1993 public 2001
	ISO 14063	Diretrizes para a comunicação ambiental, como forma de ligação da empresa com as partes interessadas.	Em dis- cussão
	Social Accountability 8000	Norma internacional é auditável e passível de verificação e certificação – 276 unidades de produção das quais 39 no Brasil. Combina elementos-chave das convenções da OIT com os sistemas de gerenciamento das famílias ISO. Seus códigos de conduta são separados em nove áreas principais: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e reivindicações coletivas, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação, sistemas de gerenciamento.	1997

Fonte: Instituto Ethos, Revista Observatório Social.

Quadro 3

Acordos de blocos econômicos e blocos de profissionais

MERCOSUL	Declaração sócio laboral do MERCOSUL	Normas ligadas aos direitos individuais e coletivos, órgão tripartite formado por representantes governamentais, sindicais e do empresariado.	1998
NAFTA (Canadá, Estados Unidos e México)	Cooperação Laboral da América do Norte (ACLAN)	Direitos fundamentais estabelecidos na OIT mantêm o princípio da adesão voluntária das empresas.	1994
União Européia	Comitês europeus por empresa	Diretiva que obriga a implementação de comitês europeus por empresa para todas aquelas que tiverem mais de 100 trabalhadores e estejam presentes em dois países membros	1994
	Livro verde	Política de responsabilidade social para as empresas (normas mínimas)	2001
	Livro branco	Desenvolvimento sustentável, governança que inclua as dimensões sociais e ambientais.	2002
Comunidade científica liderada por Karl-Henrik Robert	The Natural Step	Manifesto que relata princípios da sustentabilidade propondo os seguintes objetivos: eliminar nossa contribuição para – a) os aumentos sistemáticos de concentrações de substâncias na crosta terrestre, b) substâncias produzidas pela sociedade, c) degradação física sistemática da natureza e finalmente atender as necessidades humanas com o uso de recursos de maneira eficaz e razoável com responsabilidade	1989

Fonte: Instituto Ethos, Revista Observatório Social.

Quadro 4

Acordos Nacionais ou de segmentos empresariais nacionais

França	Lei n.º 77.769, de 12 de julho de 1977	Aprovou lei que obriga as empresas a apresentarem relatórios anuais sobre impactos sociais e ambientais de atividades	1977
IBASE – Brasil	Balanco social	Reúne em forma de planilha informações sobre a folha de pagamento, gastos com encargos sociais de funcionários e participação nos lucros, despesas com controle ambiental e os investimentos sociais externos em áreas como educação, cultura e saúde.	1997
Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE Brasil).	Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas	Documento que organiza os seus primeiros passos de um movimento temporal de empresários de inspiração cristã, destinado a fomentar a consciência do seu dever de estado e de promover a melhor contribuição empresarial a bem comum econômico com o objetivo de produzir com justiça, para satisfação de autênticas necessidades, fazendo da empresa uma comunidade humana de trabalho.	1965
ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) – INMETRO	ISSO 16000	É voluntária e não obrigatória e estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social.	2004
Instituto ETHOS – Brasil	Indicadores Ethos de SER	Ferramenta de autodiagnóstico: valores de transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e cliente, comunidade, governo e sociedade. Para maior precisão estão sendo lançados indicadores setoriais para: Distribuição de Energia Elétrica, Panificação, Bares e Restaurantes, Bancos, Mineração e Papel e Celulose.	2000
	Balanco Social ETHOS	Relato abrangente de princípios e ações da organização. Trata-se de documento de diagnóstico e gestão.	2001
Plataforma de RSE – Holanda	Marco Referencial de SER	Integra 40 organizações holandesas (ONGs e Centrais Sindicais)	2003
Inglaterra	BS8800	É uma norma sobre sistema de gestão da Segurança e da Saúde no trabalho.	1996

Fonte: Instituto Ethos, Revista Observatório Social.

Certamente, os quadros citados não são capazes de representar de forma completa todas as iniciativas de documentos e proposições que direta ou indiretamente interferiram no estágio atual da responsabilidade social. Dentre eles poderíamos citar as encíclicas católicas que versam sobre a temática, movimentos protestantes como a ADHONEP (Associação de Homens de Negócios), a CHOMNEQ (Coordenadoria de Homens e Mulheres de Negócios), a Economia de Comunhão de caráter ecumênico. Contudo o objetivo é estabelecer um panorama amplo de como essas discussões em diversos âmbitos foram criando consensos e cuidados

a serem tomados quando se pretende adotar processos de generalização da interface organização e sociedade.

É possível observar que nos documentos datados até a década de 1990, há uma predominância de declarações de princípios, orientações que não pretendiam englobar processos de normatização e auditoria. Depois da década de 1990, talvez por influência da ampliação dos processos das ISOs alguns documentos assumem caráter de norma audível, e é nesse debate que encontramos as principais discussões acerca de uma norma internacional de responsabilidade social.

7 A ISO 26000 como perspectiva de internacionalização da Responsabilidade Social

Segundo o Instituto ETHOS, a ISO 26000, está prevista para publicação em 2010 e será constituída de diretrizes de responsabilidade social visando sua incorporação ao processo de gestão, deslocando-se da periferia para o núcleo das estratégias empresariais. Esta se aplica a organizações de pequeno, médio e grande porte, governos, organizações da sociedade civil, entre outras. Em vista disso utilizará como terminologia Responsabilidade Social e não Responsabilidade Social Empresarial.

Tem como desafio orientar organizações em contextos de diversidade cultural melhorando o desempenho e o resultado desse tipo de ação nas organizações bem como a manutenção do vínculo da responsabilidade social ao paradigma do desenvolvimento sustentável.

A metodologia utilizada tem como premissa a construção coletiva do conhecimento e a participação *multistakeholders* que se constituem, além das empresas e órgãos de normatização, de outras partes interessadas como trabalhadores, consumidores, organizações da sociedade civil, serviço, suporte, e pesquisa.

Este processo está sendo constituído com ampla participação dos países em desenvolvimento. Tal relevância pode ser observada na constituição da equipe responsável pela elaboração da minuta do projeto, na qual o Brasil ocupa papel de liderança junto com a Suécia.

No Brasil constituiu-se o Grupo de Trabalho Ethos para ISO 26000, com o objetivo de envolver tanto as organizações a ele associadas como também para ampliar o debate na sociedade civil.

Os quadros 3, 4 e 5 representam o panorama do desenvolvimento do processo de normatização, certificação e conscientização sobre a temática da responsabilidade social. A normatização internacional tem um caráter de síntese desses avanços, contudo enfrenta as dificuldades de generalização de

propostas de caráter valorativo, oferecendo amplitude e atendendo as diversidades. As diferenças culturais e valorativas entre os países podem representar dificuldades de um processo de padronização de ações que não são somente orientadas por critérios técnicos, mas primordialmente, por opções éticas.

O próprio Instituto ETHOS, ao expor a metodologia de sua participação menciona a heterogeneidade existente entre as regiões do país e segmentos de atividade econômica, que de um lado, representa riqueza e de outro exige maiores diálogos na construção de consensos.

Outro aspecto desafiador é a dimensão cultural das organizações no que diz respeito ao relacionamento entre os diversos *stakeholders*, elevando o diálogo e intensificando a transparência nas suas ações.

Outros fatores limitadores são: a necessidade do engajamento e comprometimento da alta administração, os altos custos da implementação da norma principalmente para pequenas e médias empresas, além da heterogeneidade dos contextos de cada região que exige certa generalização e abrangência que pode desestimular tendências mais rígidas que já foram assumidas com outras iniciativas de Responsabilidade Social.

A terminologia técnica, o idioma, as diferenças culturais, os custos de participação no processo, a diversidade de experiência com normatizações também são apontados como dificuldades a serem enfrentadas.

A ausência da certificação, segundo o Instituto ETHOS, também tem sido alvo de debates. Em uma perspectiva positiva considera-se que teria um caráter mais didático que reduz a possibilidade de determinar parâmetros mínimos, por outro lado, a ausência de certificação diminuiria a força que exerce no mercado para adequação das práticas.

Ursini e Sckiguchi (2005) apresentam como possíveis benefícios das normatizações a legitimidade da *International Organization for Standardiza-*

tion como forma de inserção da temática Responsabilidade Social no cenário internacional, uma vez que é amplamente aceita.

As normas ISO são fruto de consenso e participação mundial, diminuem a possibilidade de pré-conceitos com relação a países em desenvolvimento normalmente indicados como praticantes de ações não responsáveis. Neste sentido, as normas ISO teriam um papel de síntese nesse campo, diminuindo o excesso de normas, padrões, metodologias e referenciais nacionais e internacionais permitindo, ainda, a comparabilidade mundial.

O DIEESE - (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) (2006) considera que a norma poderá facilitar os processos de negociação coletiva de trabalhadores e reforço da organização social e ainda servir de instrumento de apoio complementar às outras ferramentas existentes. Enfatiza que a participação e atuação das organizações sindicais no fórum de discussão mundial será determinante para assegurar tais condições.

Como limitações Ursini e Sckiguchi (2005) afirmam que a ausência de certificação desmotiva, uma vez que não pode ser utilizada comercialmente limitando as possibilidades de mudança de mentalidade e dos modelos de negócios predominantes. A construção de consenso, segundo os autores, em um público tão heterogêneo traz o risco da exclusão de questões mais incisivas dessa questão. Os autores afirmam ainda, analisando o aspecto econômico da implantação da norma, que tal custo pode excluir a participação de pequenas empresas e ainda constituir-se de barreira não tarifária. Finalmente, as diferenças culturais e éticas dificilmente poderiam ser contempladas, favorecendo, provavelmente, os países desenvolvidos.

Esse aspecto pode ser melhor entendido ao se analisar os padrões utilizados para determinadas normas, que seguem as realidades dos contextos mais desenvolvidos, os quais seriam elementos favorecedores de padronização. Contudo, quando se trata da dimensão cultural alguns aspectos difícil-

mente poderiam ser padronizados sem promover rupturas em abordagens culturais distintas, mas nem por isso seriam melhores ou piores que outras, apenas diferentes no que se refere à essência histórica e cultural. Fica o questionamento: como desenvolver algo que possa atender a esses diferentes contextos ou realidades tão diversas?

8 Considerações finais

A análise histórica do conceito de responsabilidade social indica que ela atinge uma dimensão ética, ou seja, delimita a legitimidade do exercício do poder organizacional. Tal legitimidade está fundamentalmente vinculada à substituição da idéia de comando e controle, isto é, um poder, exercido unilateralmente pela organização (leia-se seus dirigentes) para o exercício da responsabilidade, em que as necessidades e os impactos que se constituem na relação organização/sociedade devem ser considerados.

Os riscos relacionados à ausência de responsabilidade dizem respeito à perda de credibilidade da organização perante a sociedade; internamente as organizações consideram a deterioração do clima organizacional um fator crucial. Em termos de potencialidades, as organizações avaliam que a cidadania empresarial pode ser utilizada como uma vantagem competitiva, potencializadora das várias relações que a organização estabelece com funcionários, comunidade, governos, fornecedores e consumidores.

Como se pode verificar, por este rápido resgate, não há um consenso sobre o conteúdo e, principalmente, sobre as formas de operacionalização da responsabilidade social.

Algumas questões ainda carecem de aprofundamento e discussão para que se possam estabelecer um consenso capaz de produzir uma normatização. Entre as limitações produzidas pelo contexto histórico de construção desse conceito poderíamos citar:

a) como forma de exercício de valores pessoais, e não necessariamente necessidades sociais. Refere-se àquelas organizações que assumem ações de filantropia segundo interesses pessoais do dirigente, sem estabelecer um diálogo com a sociedade, ou seja, há uma postura unilateral;

b) relacionada estritamente ao desempenho econômico da organização estabelecendo uma relação entre desempenho econômico, impactos sociais e competência organizacional para solução de problemas sociais;

c) como reatividade às demandas apresentadas pela sociedade, sem necessariamente articulá-las a um processo mais amplo de reflexão da organização;

Para superar tais limitações a responsabilidade social deveria estar relacionada com o desenvolvimento sustentável, ou seja, em uma ligação direta entre a ação organizacional e a qualidade de vida de toda a sociedade.

Uma normatização internacional teria que fazer opções entre os limites de cada uma dessas variáveis e ao mesmo tempo considerar como processos mais normativos atenderiam possibilidade de implantação das normas em realidades multiculturais. Parece-nos que esse debate apenas se inicia e ainda tem muito que avançar.

Quanto aos modelos, normas e certificações que tem incentivado ações éticas no plano econô-

mico e social, a análise dos quadros apresentados permite concluir que estas têm sua origem em um processo de institucionalização derivado da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Os acordos globais advindos dela são segmentados em públicos específicos, como criança, meio ambiente e mulheres.

A dimensão organizacional é mais diretamente afetada a partir da década de 1990 quando se intensificam as orientações que visam uma ação socialmente responsável por parte das instituições. Essa tendência pode ser percebida nos acordos globais e principalmente na atuação dos blocos econômicos e os acordos nacionais.

Como visto anteriormente, as adversidades no processo de internacionalização da responsabilidade social são mais intensas no que diz respeito a diversidade cultural e a distribuição de renda entre os países.

A normatização dos valores organizacionais sempre representará um risco de cerceamento de concepções de mundo minoritárias. A hegemonia de valores norteados pela lógica ocidental pode distanciar algumas culturas da adesão a esse processo, contudo, o esforço para estabelecer parâmetros de uma atuação organizacional que encontre maior equilíbrio na relação indivíduo – organização e sociedade ainda é um esforço válido e necessário.

Referências

- ARAÚJO, Marley Rosana Melo de. *O que é Responsabilidade Social de Empresas para o Consumidor: significado e influências*. Prêmio Ethos – Valor, 2004. Disponível em: <www.valoronline.com.br/ethos/docs/Marley_Araujo.pdf> Acesso em 15 de maio de 2008.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 6-8.
- CHRISMAN, James J., CARROLL, Archie B. Corporate responsibility – reconciling economic and social goals. *Sloan Management Review*, 25 (2), Winter, 1984.
- DRUCKER, P. *Introdução à Administração*. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. 2. ed. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneiras, 1981.

- DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ETHOS, Instituto. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Ethos: São Paulo, 2003.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Responsabilidade Social e Empresarial: perspectivas para ação sindical*. Florianópolis: IOS, 2004.
- MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: um estudo multicasos. 2002. *Tese* (Doutorado em 2002) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, 2002.
- MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 4-29.
- _____. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 78-83.
- OLIVEIRA, Fábio Risério M.a de. Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã. In: *Responsabilidade Social das Empresas*. vol.1. São Paulo: Editora Peirópolis, 2002. p. 195 – 228.
- PANWAR, Rajat, et.al. Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56 (2), feb. 2006.
- PARRA, Henrique Zoqui Martins. Liberdade e Necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia. 2002. 265 f. *Dissertação* (Mestrado em Sociologia). Universidade de São Paulo. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2002.
- RAMOS, Patrícia Carlos. *Responsabilidade Social: uma nova estratégia para a imagem institucional das empresas*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2002. Disponível em: <www.portal-rp.com.br/projetos-academicos/conceituais/0029.htm> Acesso em 10 de abril de 2006.
- SENGE, Peter M., CARSTEDT, Goran. Rumo à próxima revolução industrial. *HSM Management*, 5 (27), jul./ago. 2001.
- SHARMA, A. K., TALWAR, Balvir. Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. *Measuring Business Excellence*, 9 (1), 2005.
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- TOLDO, M. Responsabilidade Social Empresarial. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Editora Peirópolis, 2002. pp. 71-102.