

**Área temática: Responsabilidade Socioambiental**

**Título do trabalho: Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa para a Empresa**

**AUTORES**

**SEBASTIÃO LUIZ PEREIRA**

Centro Universitário UNA

**FERNANDA CARLA WASNER VASCONCELOS**

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

**Luiz Rodrigo Cunha Moura**

Centro Universitário UNA

**Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa para a Empresa**

**Resumo:**

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido considerada, na atualidade, questão relevante no mundo corporativo. A pressão exercida pelos públicos interessados, bem como a presença de uma legislação mais rígida por parte do Estado, têm levado muitas organizações a adotarem um comportamento socialmente responsável, a partir de práticas que considerem os impactos de suas atividades sobre as questões ambientais, sociais e econômicas. Com essa mudança de paradigma, em muitas organizações, de vários setores da economia, a RSC passou a ser considerada como um elemento estratégico do planejamento. Este estudo buscou analisar como ocorre o alinhamento entre a estratégia organizacional e a RSC em uma empresa do setor financeiro. Foram realizadas entrevistas com colaboradores, que atuam efetivamente nas áreas de Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia Organizacional afim de identificar os benefícios que podem ser gerados às empresas. Pode se perceber na fala de alguns entrevistados, que a RSC é evidenciada como fator estratégico, uma vez que, ao cumprir medidas de RSC estabelecidas internacionalmente, a organização se alinhará aos mercados globais. Os resultados obtidos, entretanto, demonstram ainda que, há vários obstáculos para se equacionar o que seria uma postura de RSC ideal.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional. Instituição financeira. Sustentabilidade.

Benefits of Corporate Social Responsibility for the Company

**Abstract:**

Corporate Social Responsibility (CSR) has been considered a relevant issue in the

corporate world. The pressure exerted by stakeholders and the presence of stricter state legislation have led many organizations to adopt socially responsible behavior based on practices that and economic development. With this paradigm shift, in many organizations across many sectors of the economy, CSR has come to be considered a strategic element of planning. This study sought to analyze how the alignment between organizational strategy and CSR in a financial sector company occurs. Interviews were conducted with employees, who effectively work in the areas of Corporate Social Responsibility and Organizational Strategy in order to identify the benefits that can be generated to companies. It can be seen from some interviewees that CSR is a strategic factor, since, in complying with internationally established CSR measures, the organization will be aligned with global markets. The results obtained, however, further demonstrate that there are several obstacles to the equation of what would be an ideal CSR posture.

Keywords: Organizational Strategy. Financial institution. Sustainability.

## **1 Introdução**

Em um contexto de extrema competição, as organizações têm buscado se valer de estratégias que lhes permitam garantir resultados acima da média do setor. Por essa perspectiva, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se insere nos planejamentos dessas organizações, o que gera valor, como pontuam Rodrigues e Costa (2013). Tal argumento é também partilhado por Santos e Porto (2014) ao afirmarem que essa alternativa constitui uma das bases para o sucesso de longo prazo de uma empresa, o que equivale dizer que a RSC representa uma vantagem para a sobrevivência das empresas.

No início do século XX, com a diminuição de barreiras comerciais e a integração dos mercados, houve um aumento considerável da competição entre as empresas. Dessa forma, se fez necessário incorporar mudanças às estratégias de negócio e implementar questões como marca, inovação, qualidade, dentre outras vantagens que acrescentassem um diferencial às empresas e seus produtos. Dessa forma as questões ligadas ao comportamento socialmente responsável das empresas começavam a receber a devida importância. Entretanto, somente a partir da segunda metade do século XX é que se percebeu este aumento entre os consumidores e a percepção de que o comportamento socialmente responsável das empresas causa efeitos sobre o meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas (HUSTED e SALAZAR, 2011).

El Faro e Calia (2015, p.370) argumentam que, devido à maior exigência dos consumidores por um comportamento social das empresas, estas passaram a adotar condutas mais éticas, transparentes e socialmente responsáveis. Segundo os autores, nesse contexto, a empresa “passa a ter que prestar contas a outros *stakeholders* além dos acionistas. E deve prestar contas não só financeiras, mas também sociais e ambientais.”

Inicialmente, poder-se-ia afirmar que as mudanças no modelo de gestão das empresas, agregado às propostas socialmente responsáveis e sustentáveis, teriam como meta principal aquelas relacionadas às questões de marketing. Contudo, argumenta Kaufman (2012), essa motivação não visa apenas à imagem, mas a sobrevivência no mercado competitivo. Segundo esse autor, esse mercado impõe, cada vez mais, critérios de escolhas entre as diversas opções e faz com que as empresas extrapolem aspectos como bom preço e qualidade.

Nesse contexto, as organizações constataam que o seu futuro está atrelado ao desenvolvimento de ações alinhadas com a responsabilidade social corporativa, que, segundo Wiese et al. (2012), constituem uma inovação que irá gerar vantagens competitivas e novas oportunidades de crescimento para o negócio. E, com isso, há um aumento na tendência em buscar alternativas mais sustentáveis para compatibilização do uso dos recursos naturais e dos processos produtivos, com vistas a minimizar os riscos para o meio ambiente e contribuir para um maior retorno econômico.

O direcionamento das estratégias do negócio, de maneira que estas evidenciem as ações sustentáveis, proporciona um reconhecimento por parte da sociedade que relaciona a marca de uma empresa à boa conduta social e ambiental, fortalecendo seus negócios e possibilitando maior rentabilidade para a empresa. A melhoria contínua do desempenho ambiental, por meio de tecnologias e métodos mais eficazes, geralmente aumenta a produtividade e compensa boa parte do custo destes aprimoramentos (CHENG, IOANNOU e SERAFEIM, 2014).

Observa-se maior conscientização, na sociedade contemporânea, em relação ao meio ambiente e as necessidades sociais. Com um grau de reivindicação mais apurado, as comunidades repassam essas exigências às organizações, induzindo um novo comportamento das empresas em que “a empresa que pratica a RSC passa a ser sinônimo de bons negócios e no futuro será a única forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa” (ABDALA et al., 2012 p.7).

Por isso, para este estudo, escolheu-se uma instituição bancária, pois tais organizações estão presentes constantemente no cotidiano das pessoas. Além disso, funcionam como facilitadoras da circulação de recursos entre agentes econômicos, como argumentam Santos e Porto (2014, p.607): “As instituições financeiras são atores críticos para a sustentabilidade ambiental, pois, ao financiarem as atividades econômicas, estimulam o fluxo de matérias-primas, produtos acabados, empregos e a qualidade do ambiente natural”.

Importante ressaltar que, no cenário brasileiro, uma das saídas possíveis para as instituições financeiras incorporarem a sustentabilidade às suas atividades tem sido evitar que sejam concedidos crédito e benefícios fiscais às empresas ou atividades que prejudiquem o meio ambiente, como relatam El Faro e Calia (2015).

Conforme argumenta Cruz (2017, p.6), todas essas ações decorrem não apenas de motivação interna das organizações, mas também da conscientização dos indivíduos pertencentes aos vários segmentos da sociedade civil. Para o autor, “os consumidores estão conscientes de seus direitos e necessidades, bem como das obrigações requeridas das organizações em seu entorno, comportamento este reforçado pelo engajamento político nas redes sociais virtuais”. Além disso, afirma o autor, tal comportamento também encontra respaldo na mudança do processo de comunicação com as empresas, que buscam ampliar o espaço de participação do consumidor, através de canais como ouvidorias e serviços de atendimento ao cliente.

Neste estudo, a proposta foi mostrar o alinhamento de uma relação entre a responsabilidade social corporativa e a estratégia organizacional, em que o objeto estudado foi uma instituição bancária nacionalmente reconhecida pela imagem de socialmente responsável. Essa imagem é divulgada, principalmente pela mídia, mas, para o desenvolvimento deste estudo, interessava ao pesquisador verificar, junto aos colaboradores da organização (parte de seu público interno, responsável pela execução do planejamento estratégico da empresa), o seu conhecimento teórico sobre RSC e como esse entendimento é aplicado na elaboração da estratégia da Empresa e os benefícios gerados.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Responsabilidade Social Corporativa**

As discussões acerca da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) adquiriram consistência na década de 1950. O principal suporte dessas discussões foi a consciência de que a atuação das empresas trazia consigo uma série de responsabilidades, levando-as a darem maior ênfase à responsabilidade social, pois, caso não o fizessem por iniciativa própria, o fariam por força de leis e regulamentos governamentais (CARROLL, 1999; LOURENÇO e SCHRODER, 2003, ABREU, MEIRELES e CUNHA, 2015).

Atualmente, as discussões acerca de possíveis convergências e incompatibilidades em busca de um conceito sobre RSC, evidenciam a confirmação de uma tendência em se manter uma relação de integração e complementaridade entre a ética empresarial, cidadania corporativa, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade (TEBALDI et al., 2014).

O que se sabe é que, cada organização, seja ela de dimensões globais seja uma pequena empresa, causa algum tipo de impacto à comunidade na qual se insere. E o alcance desse impacto geralmente ultrapassa seus limites geográficos, podendo atingir de alguma forma, seus colaboradores e clientes mais próximos.

Em vista dessas considerações, o conceito de RSC apresenta abordagens teóricas variadas e cada autor ressalta a importância de determinadas dimensões, sejam elas, sociais, sejam ambientais ou econômicas. O conceito de RSC propõe que as organizações efetivamente compreendam a importância dos recursos naturais e da qualidade ambiental para as diferentes gerações, constituindo instrumento importante na definição de seus planos de ação. Assim, fidelizar o cliente torna-se um instrumento estratégico para o funcionamento da RSC na organização em estudo, em seus diferentes segmentos e setores e tem servido como suporte para as tomadas de decisões dos gestores.

Durante aproximadamente quatro décadas, o conceito de responsabilidade social esteve mais ligado à filantropia do que propriamente às ações estratégicas que as organizações deveriam executar, de forma sistemática e planejada, caso pretendessem se manter no mercado e ter seus produtos e serviços aceitos e consumidos pelos clientes.

Mas, o conceito de RSC evoluiu e ocorreram modificações significativas no entendimento da responsabilidade social como parte integrante da dinâmica das organizações. A partir de 2000, compreende-se a responsabilidade social como vantagem competitiva, o que amplia o entendimento de que essa possibilidade só se efetiva caso a RSC esteja em conformidade com todo um contexto estratégico criado e mantido pela organização. Em outras palavras, a RSC tem como essência não mais a dimensão filantrópica, de caráter beneficente e paternalista, mas também passa a incorporar uma dimensão ética, em que a adoção de práticas de gestão sustentáveis busca efetivamente garantir a qualidade de vida das populações e promover a proteção ao meio ambiente (INSTITUTO ETHOS..., 2013; OROZCO, ACEVEDO e ACEVEDO, 2013).

Segundo Cavazotte e Chang (2016), na década de 1980, as discussões sobre as práticas das empresas estavam relacionadas, principalmente, à poluição do meio ambiente, discriminação de funcionários, saúde e segurança dos trabalhadores, qualidade de vida no

trabalho, deterioração da vida urbana e questionamento sobre as atividades das empresas multinacionais.

Ainda de acordo com Carroll e Shabana (2010, p.71), notadamente a partir dos anos 1980, “a RSC vem se destacando como importante ferramenta da estratégia organizacional nas instituições brasileiras”. Nessa época, enfatizou-se o ativismo social de empresas, que “passaram a incorporar novas práticas sociais às suas atividades rotineiras”. Souza (2012) pontua que, no caso brasileiro, a RSC surgiu e evoluiu como “uma espécie de resposta das organizações às pressões sociais contra os efeitos negativos das práticas empresariais e se firmando como um compromisso com o bem-estar das populações atuais e futuras”.

As relações da RSC com a ética empresarial, sustentabilidade, gestão de *stakeholders*, gestão socioambiental e cidadania corporativa foram intensificadas nos anos 2000 (FREITAS et al., 2014), e se concretizaram nas práticas de responsabilidade social que integrasse os interesses econômicos das organizações e o atendimento às necessidades das partes interessadas (FEITOSA et al., 2014).

Daiane Fighera (2018, p.74) afirma que

a responsabilidade social de uma organização é verificada pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade; considerando que as expectativas das partes interessadas; estejam em conformidade com a legislação aplicável, consistente com as normas internacionais de comportamento, integrada em toda a organização e que seja praticada em suas relações.

Em síntese, na atualidade, a RSC é compreendida como sendo uma forma de gestão cuja essência é dada pela relação ética e transparente da empresa com seus públicos de relacionamento por meio de seus documentos. Também caracteriza esse tipo de gestão, a definição de metas e objetivos diretamente relacionados ao desenvolvimento sustentável da sociedade, em que se busque preservar os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, além de se observar o respeito à diversidade e à promoção de ações que tenham por objetivo a redução das desigualdades sociais.

As ações de responsabilidade social devem ser propostas para atender às demandas sociais legitimadas, necessitam estar ajustadas às suas estratégias e devem ser orientadas para o nível interno da organização devendo ser identificadas pela alta gerência (NÓBREGA e CÂNDIDO, 2015; LOPES et al., 2017).

Dessa forma, podem ser identificados oito principais benefícios que a RSC proporciona para a empresa, resumidos a seguir:

- a) Maior facilidade de acesso ao capital - diversos fundos de investimentos têm sido criados baseados em critérios de responsabilidade social, os chamados SRI (BMF&BOVESPA, 2013).
- b) Melhoria do gerenciamento do perfil de risco - a percepção do risco pelas empresas tem sido ampliada e passou a compreender riscos de longo prazo relativos a questões sociais e ambientais (KURUCZ, 2008).
- c) Contribuição para aprendizagem ao possibilitar o desenvolvimento da criatividade e da inovação não só em suas atividades, processos e produtos, mas também nas relações de parceria estabelecidas por essas empresas (MOLTENI, 2006; HART e DOWELL, 2011; PORTER e KRAMER, 2011).
- d) Ganho em eficiência operacional - significa realizar atividades semelhantes de forma melhor que os rivais (PORTER, 1996). Empresas bem conduzidas e lucrativas podem conseguir vantagem de custo por meio da utilização de estratégias ambientais, pois desfrutam de forma mais eficiente dos seus recursos e ativos (CHRISTMANN, 2000).
- e) Pioneirismo - está relacionado à crença de que as empresas que praticam uma gestão além de suas obrigações legais em relação às questões de responsabilidade social e ambiental se beneficiarão a longo prazo, pois ocuparão posição de destaque em um cenário em que as atividades estarão mais regulamentadas (GARCIA-DE-MADARIAGA e RODRIGUEZ-DE-RIVERA-CREMADES, 2010).
- f) Facilidade de acesso às licenças para operar evidenciando a política de transparência dessas organizações junto a seus *stakeholders* e junto à opinião pública em geral (KURUCZ, 2008).
- g) Aumento da reputação - a reputação faz parte dos ativos intangíveis da empresa e é desenvolvida e mantida pela capacidade que tem a empresa em responder as expectativas dos múltiplos *stakeholders* (FOMBRUN, GARDBERG e BARNETT, 2000).
- h) Melhor administração do recrutamento, da motivação e da retenção de funcionários (FOMBRUN, GARDBERG e BARNETT, 2000; BRANCO e RODRIGUES, 2006).

## 2.2 Estratégia Organizacional

A estratégia deve ser amplamente conhecida pelos integrantes da organização possibilitando que as pessoas se inteirem, entendam e se conscientizem da necessidade de participarem proativamente, transformando em ações que possibilitem alcançar os resultados determinados pela organização.

Segundo Fleury e Fleury (2011), as empresas estão em um processo constante de reestruturação, onde a competitividade exige eficiência coletiva e, neste contexto, as organizações necessitam direcionar suas competências fundamentais, buscando parcerias para complementar seus recursos e atingirem seus resultados. O desenvolvimento da estratégia competitiva visa aumentar a competência onde a empresa tem uma atuação mais segura, destacando seus pontos fortes, como diferencial competitivo. Observa-se desta forma que é preciso ter flexibilidade e inovação e que estas estejam alinhadas com as análises interna e externa dos fatores, e sejam constantes para que a estratégia seja atendida, (ORLITZKY et al., 2017).

O momento atual é complexo e tem exigido das organizações práticas de gestão elaboradas, criteriosas e responsáveis que superem os desafios que o mercado lhes impõe. Percebe-se uma maior cobrança em termos de efetividade dessas ações, principalmente, aquelas que constituem responsabilidades das empresas junto à sociedade ou se referem à sua legitimidade enquanto organizações comprometidas com os objetivos do desenvolvimento das regiões em que estão inseridas (CAVALCANTI, 2015).

A opção por práticas de gestão sustentáveis gera alternativas que levam à melhoria do desempenho das organizações, incorporando responsabilidade social corporativa e possibilidades de desenvolvimento local e regional, pois esses elementos passam a ser considerados relevantes à gestão e que, igualmente, devem ter seu alinhamento considerado nas propostas estratégicas das organizações (MOZES, JOSMAN e YANIV, 2011).

A estratégia tem como característica a mudança, constituindo um processo dinâmico e ajustável, pois à medida que sua implementação ocorre, identificam-se os pontos que precisam ser repensados e definem-se as ações que deverão ser realizadas para se atingir um determinado objetivo.

A sobrevivência das empresas no mercado está relacionada aos diferenciais competitivos por elas adotados, uma vez que a sociedade contemporânea exige cada vez



mais ações vinculadas aos interesses socioambientais. Nesse contexto, as práticas de responsabilidade social que contemplam não só os interesses das organizações, mas que gerem benefícios à sociedade, constituem um diferencial competitivo que induz o desenvolvimento de novas estratégias de negócios (OLIVEIRA, MATOS e CASTRO, 2017).

As mudanças organizacionais envolvem esforços dos diversos fatores de produção e dos instrumentos de gestão. Entretanto as mudanças por si só não garantem os melhores índices de desempenho organizacional. Para isso, é preciso conhecer as relações que a organização estabelece com as partes interessadas e com o mercado e possuir um eficiente sistema de governança interno (CHENG; IOANNOU e SERAFEIM, 2013).

### **2.3 Relação entre a RSC e Estratégia Organizacional em instituições financeiras**

A análise da evolução histórica da RSC evidencia que as considerações teóricas sobre o tema têm apontado para o papel social da empresa em um contexto no qual o crescimento econômico é visto como um fator de desenvolvimento.

Em um ambiente competitivo, as empresas necessitam desenvolver estratégias que promovam a responsabilidade social e estas precisam estar relacionadas ao posicionamento das empresas frente aos seus concorrentes, com as necessidades dos clientes, com a comunidade em que se localizam e com o desenvolvimento social e sustentável do planeta.

O diferencial competitivo das organizações pode ser evidenciado pela inovação que se destaca pela sua contemporaneidade como fator primordial para a conquista de espaço no mercado bem como para a geração de vantagem competitiva (FREGUETE, NOSSA e FUNCHAL, 2015).

Essa inovação também é ponto importante no sentido de respeito à ação das instituições financeiras e, de forma a compatibilizar suas atividades com as necessidades e expectativas do mercado, os bancos precisam buscar formas de se mostrarem socialmente responsáveis. Portanto, esse é o ponto de convergência entre RSC e estratégia, e apesar de a RSC se configurar como um diferencial no que diz respeito à vantagem competitiva de uma organização frente aos seus concorrentes, ela deve constituir mais do que um conjunto de ações filantrópicas ou de meios de fidelizar o cliente.

As práticas de RSC se aplicam a inúmeros contextos e setores da economia. Em síntese, representam um mecanismo de avaliação e controle empregado pelas organizações

para minimizar os impactos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades no ambiente em que atuam (LOPES et al., 2017). E, nessa perspectiva, a gestão da responsabilidade social deve estar baseada em políticas, estratégias, ações, procedimentos e, sobretudo, nas relações que a organização estabelece com seus vários públicos de interesse, interna e externamente (DIAS, 2017).

Para Feitosa et al. (2014), a RSC tem ajudado as empresas a repensar suas responsabilidades e interesses no contexto do desenvolvimento local e do país. A RSC, portanto, deve ser entendida como uma extensão na forma de gerenciamento que as organizações devem adotar a partir da ideia de atuação da empresa como negócio sustentável (ZACCARIOTTO, CHIARINOTTI e CARVALHO, 2015).

Observa-se que empresas que realmente planejam e executam práticas de responsabilidade social estão mais aptas a coadunar com a inclusão do conceito de desenvolvimento sustentável na estratégia organizacional. Dessa maneira, a sustentabilidade integra de maneira coerente a missão e os objetivos da empresa. Conforme Feitosa et al. (2014), a efetiva incorporação da sustentabilidade aos negócios é a determinação de fazê-lo, a decisão de se encontrar os meios para integrar os critérios socioambientais de forma estratégica na organização.

De acordo com Mattarozzi e Trunkl (2008) e Almeida, Junior e Costa (2017), essas instituições desenvolveram instrumentos destinados a disseminar e incentivar práticas sustentáveis, objetivando não apenas conseguir vantagens competitivas (leia-se lucro), mas também com o objetivo de conseguir minimizar e avaliar riscos sociais e ambientais associados aos financiamentos e às consultorias de projetos com maior precisão e menor tempo.

De Almeida e Callado (2017) consideram que resultados estratégicos são encontrados nos processos e práticas que constituem o dia a dia das atividades organizacionais e envolvem todas as partes interessadas.

Deve-se salientar que as práticas de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pela organização é que tem o compromisso de melhorar a qualidade de vida da sociedade, de preservação do meio ambiente e do desenvolvimento de funcionários. Isso é o que torna a empresa valorizada pela população (LOPES et al., 2017).

Portanto, a capacidade e potencial de influência da RSC sobre as organizações evidencia a necessidade de se trabalhar essa perspectiva sob um olhar estratégico, no qual a RSC se constitui um valor integrado a uma parte estratégica das organizações. Segundo Herrmann (2004), o que se busca é alinhar os processos organizacionais com o

conhecimento tácito e as habilidades das pessoas envolvidas nestes processos (BLACK, 2006; CASTRO, 2015).

Dessa forma, evidencia-se a necessidade de integração – ou alinhamento – entre a RSC e a estratégia organizacional, procedimento que pode ser entendido como sendo a introdução, nas práticas de gestão, da concepção de desenvolvimento como um processo global e integrado, em que se consiga alinhar objetivos econômicos, sociais e ambientais na sociedade, numa espécie de opção analítico-investigativa que incorpora a responsabilidade social e o desenvolvimento local e regional como elementos que passam a ser considerados relevantes à gestão (MOZES, JOSMAN e YANIV, 2011).

Dessa forma, tanto para as abordagens de RSC quanto para as relacionadas com a estratégia organizacional, identificou-se que essas temáticas se iniciaram no ambiente interno das organizações e foram embasadas na defesa de práticas normativas de princípios moral e ético. De modo geral, os resultados sociais e a criação de valor para a empresa aparecem sempre que a RSC venha ter um foco estratégico, em vez de seguir uma linha mais filantrópica ou altruísta. Mesmo assim, várias empresas ainda não conseguiram perceber que os retornos econômicos e sociais podem ser conseguidos concomitantemente (GONZÁLEZ-RAMOS, DONATE e GUADAMILLAS, 2018).

#### **2.4 Benefícios proporcionados pela RSC**

Dessa forma concluímos os principais benefícios da associação da RSC a Estratégia: maior facilidade de acesso ao capital, melhoria do gerenciamento do perfil de risco, contribuição para aprendizagem ao possibilitar o desenvolvimento da criatividade e da inovação, ganho em eficiência operacional, pioneirismo, facilidade de acesso às licenças para operar evidenciando a política de transparência dessas organizações junto a seus *stakeholders*, aumento da reputação, melhor administração do recrutamento, da motivação e da retenção de funcionários.

### **3 Metodologia**

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva. Realizada a partir de um estudo de caso, tendo como unidade de análise uma instituição bancária nacional, com reconhecimento no cenário mundial. Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, alcançada mediante roteiro

previamente elaborado. Essas entrevistas foram realizadas com os colaboradores do banco Delta, gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas na íntegra e submetidas às análises de conteúdo e de enunciação, conforme proposto por Bardin. Para a organização dos dados coletados e sua posterior interpretação, utilizou-se o software Interface de R *pour les analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq).

A análise focou uma instituição bancária, em um contexto dinâmico, susceptível às muitas variações que ocorrem na política e na economia e seus efeitos sociais. Por essa razão optou-se pelo emprego da pesquisa qualitativa, que, conforme as considerações de Collis e Hussey (2005), é a abordagem mais indicada, pois considera as percepções dos entrevistados, além de procurar entender as atividades sociais e humanas.

A seleção dos entrevistados levou em conta os colaboradores da empresa Banco Delta que atuam efetivamente nas áreas de Sustentabilidade e Estratégia Organizacional, em consonância com o estudo de Vergara (2012, p.50), segundo a qual “sujeitos de pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita.”

Os entrevistados foram escolhidos por julgamento em função de serem colaboradores e, portanto, terem conhecimento das ações desenvolvidas pelo banco na área social, como informado pela própria instituição. Tais ações constam inclusive nos documentos de circulação externa. Assim, os entrevistados foram cinco gerentes e oito assessores do Banco Delta, totalizando 13 entrevistados.

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro previamente elaborado com base na literatura, incluindo relatórios internos do próprio banco, que esclarecem acerca da responsabilidade social corporativa como parte da estratégia organizacional da instituição pesquisada. O roteiro de entrevista foi constituído por 16 perguntas conforme quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Questões do roteiro de entrevista com os temas estruturantes da pesquisa.

<b>RSC</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Estratégia x RSC</b>
2) O que você entende como Responsabilidade Social Corporativa?	8) Quais são os critérios utilizados para a escolha das práticas de RSC? Descreva. Explique cada um deles.	10) Como as áreas funcionais da empresa estão envolvidas com as práticas de RSC? Descreva.

3) Qual é o papel da RSC no Banco? Descreva.	9) As práticas de RSC são definidas por quem, (com qual nível organizacional)?	12) Quais são os principais obstáculos encontrados para a gestão das questões socioambientais? Descreva cada um dos itens.
4) Há uma definição formalizada sobre RSC no Banco? Explique!	11) Utiliza-se algum modelo ou sistema de indicadores para a elaboração de relatórios de RSC como GRI, Balanço Social? Se utiliza, quais? Como foi feita esta escolha?	15) Quais são os critérios adotados pela área de EO na definição de RSC?
5) Como a RSC é difundida e entendida por toda a organização? Caso positivo, de que forma a RSC é difundida? Descreva.	13) O que você entende como Estratégia Organizacional?	16) Há alinhamento da RSC com a EO da empresa? Descreva como ocorre este processo em termos estratégicos e operacionais.
6) A RSC é dirigida a quais públicos? (Interno, externo, ambos)? Por quê? Quais as diferenças? Explique.	14) Quais são as ações estratégicas adotadas pela organização que refletem na RSC?	
7) Quais as ações de RSC estão presentes na organização? Descreva-as.		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na exploração do material, foram definidos os documentos a serem analisados, a partir de uma leitura aprofundada dos textos, bem como o preparo dos depoimentos transcritos das entrevistas para atender às exigências de leitura do software Iramuteq e, dessa maneira, iniciar a organização dessas informações em função dos objetivos e pressupostos definidos para essa pesquisa.

Com o auxílio do software Iramuteq, foram elencados os termos mais repetidos nos depoimentos obtidos nas entrevistas. Posteriormente, os elementos constitutivos desse conjunto foram classificados por diferenciação e, em seguida, reagrupados por analogia. O objetivo inicial foi o de fornecer uma representação simplificada dos dados brutos.

O material textual foi estudado de maneira aprofundada, com base nos objetivos, pressupostos e embasamento bibliográfico propostos para essa pesquisa. Portanto, nesta etapa, foram realizadas a codificação, a classificação e a categorização do corpus da pesquisa.

Nesse contexto, a exploração do material obtido nos depoimentos dessa pesquisa permitiu ao pesquisador definir as categorias de análise (sistemas de codificação), identificar as unidades de registro (segmento de conteúdo considerado como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e as unidades de contexto (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro) pertinentes a esse estudo, em consonância com o proposto por Bardin (2011).

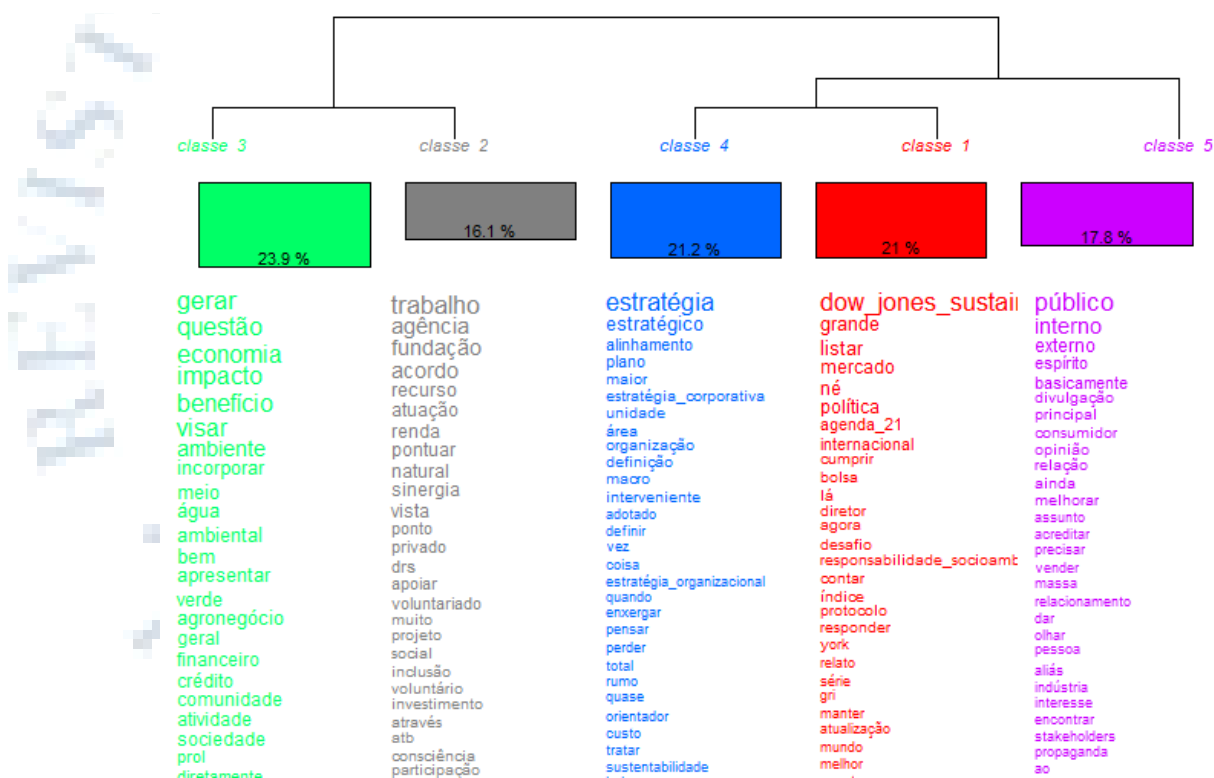
Após as informações para análise serem condensadas, e de posse das informações necessárias, foram elaborados os indicadores de análise. Os aspectos mais importantes foram destacados ilustrando a pesquisa com trechos dos depoimentos fornecidos pelos sujeitos da pesquisa, caracterizando a análise por enunciação. Nessa etapa, os pesquisadores realizaram a análise crítica do material coletado e fizeram suas inferências e interpretações sobre o contexto da pesquisa. Ressalta-se que as subjetividades do pesquisador transparecem nas análises realizadas nessa fase, conforme preconizado por Bardin.

Na figura 1, estão relacionadas todas as palavras mais ressaltadas pelos entrevistados e, como se percebe pelo destaque, ficam evidentes os termos: público interno, estratégia, trabalho, *Dow Jones*, economia, ambiente e benefício. Note-se que, quanto mais frequente a palavra, maior o tamanho da fonte, processo que envolveu todas

as palavras selecionadas, listadas na figura em ordem decrescente e de acordo com uma seleção de cores, que define o tema de cada categoria.

A interpretação dos resultados foi trabalhada a partir das perspectivas das cinco categorias temáticas de estudo, definidas da seguinte forma: (1) Agenda Internacional, (2) Preocupações Sociais, (3) Preocupações Ambientais (4) Estratégia Financeira e (5) Imagem Pública e trabalhada também a partir do embasamento teórico, com destaque para as falas que melhor representam os depoimentos dos entrevistados, no contexto geral da categoria temática. Com isso, visou-se retratar na íntegra o ponto de vista de cada entrevistado citado.

Figura 1 – Dendograma representativo das classes propostas para esse estudo.

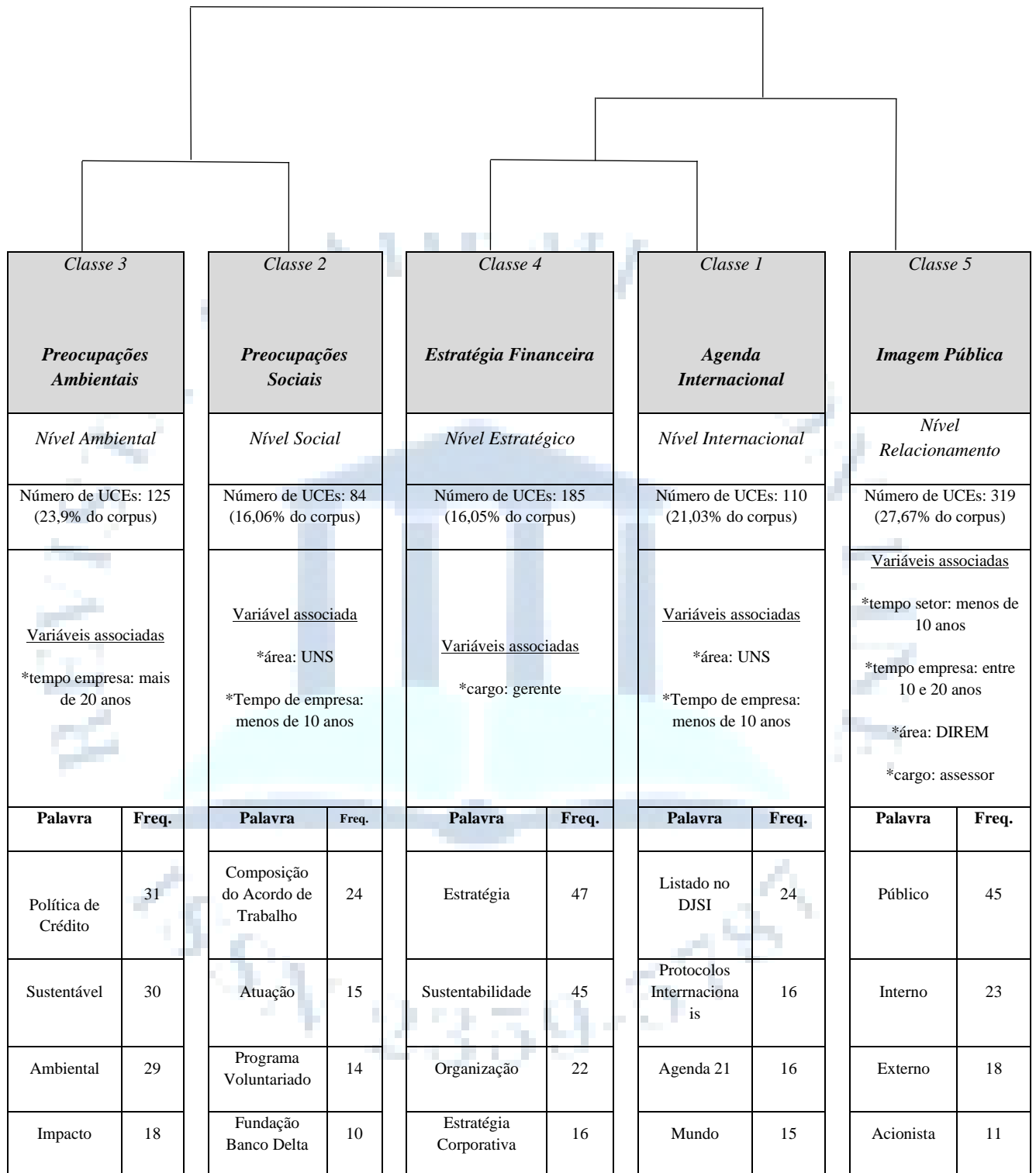


Fonte: Dados da Pesquisa.

Apenas foram utilizadas as palavras mais representativas da fala dos entrevistados. Os termos com menor representatividade foram descartados da análise por não apresentarem uma correlação lógica que possibilitasse o agrupamento em uma das temáticas referenciadas.

A classificação hierárquica descendente deu origem à seguinte distribuição de contextos temáticos.

Figura 2 - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Dados da Pesquisa.



A classe um foi denominada Agenda Internacional, constituída por 110 unidades de contexto elementares (UCE), concentrando 21,03% das UCE do corpus. Nessa classe, as palavras mais mencionadas pelos entrevistados foram: *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) (24%), Protocolo internacional (16%), Agenda 21 (16%) e mundo (15%).

Essas palavras permitem que se tenha acesso às sentenças que as representam, como será demonstrado nos trechos das entrevistas apresentados a seguir. Em relação à Agenda Internacional, dois segmentos a representam na unidade, “Listado no *Dow Jones Sustainability Index*” e “Protocolos Internacionais”. Faz-se importante ainda destacar que essa categoria envolve aspectos relacionados a compromissos que o Banco Delta deve cumprir para atender às exigências internacionais que a certificam ser considerada uma empresa cuja política envolve a prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

A categoria dois, denominada Preocupações Sociais, é constituída por 84 unidades de contexto elementares (UCE), concentrando 16,06% das UCE do corpus. Nessa classe, as palavras mais destacadas pelos entrevistados foram: sustentável (30%), trabalho (24%), atuação (15%), voluntariado (14%) e fundação (10%). A partir dessas palavras, é possível ter acesso às sentenças que as representam, como é o caso dos segmentos apresentados a seguir.

Em relação às Preocupações Sociais, três segmentos a representam na unidade: “Composição do Acordo de Trabalho”, “Programa Voluntariado” e “Fundação Banco Delta”. Essa categoria apresenta as formas empregadas pela organização para lidar com o tema Responsabilidade Social Corporativa, isto é, como o tema está inserido na organização, como as pessoas participam do processo (se é voluntário) e se há investimentos por parte do Banco em projetos sociais.

A análise da fala dos entrevistados 03 e 05 permite constatar que o Banco Delta se preocupa com as questões sociais. Esses entrevistados afirmam se tratar de trabalho de convencimento, em que as pessoas precisam constantemente serem lembradas sobre a importância da contribuição para a RSC.

A categoria 3, denominada Preocupações Ambientais, é constituída por 125 unidades de contexto elementares (UCE), concentrando 23,09% das UCE do corpus. Nessa classe, as palavras mais destacadas pelos entrevistados foram: questão (35%), crédito (31%), sustentável (30%), ambiental (29%) e impacto (18%). Essas palavras possibilitam o acesso às sentenças que as representam, nos segmentos apresentados a seguir.

O tema Preocupações Ambientais é representado na unidade por três segmentos: “Política de crédito”, “Impacto Social” e “Consumo de Produtos”. Essa categoria demonstra como a organização lida com o tema Responsabilidade Social Corporativa: formas como ocorre na organização, participação das pessoas no processo, se ocorre na prática, de maneira formal ou se busca só atender a legislação.

A categoria quatro, denominada Estratégia Financeira, é constituída por 185 unidades de contexto elementares (UCE) e concentra 16,05% das UCE do corpus. Nessa categoria, as palavras mais mencionadas pelos entrevistados foram: estratégia (47%), sustentabilidade (45%), organização (22%) e estratégia corporativa (16%). A partir dessas palavras se tem acesso às sentenças que as representam, como nos segmentos apresentados a seguir.

Estratégia Financeira é representada por dois segmentos, “Organização” e “Alinhamento Estratégico” e está relacionada ao nível estratégico da organização, formado pelos dirigentes que identificam se estão corretas as atribuições gerenciais relacionadas à definição dos objetivos qualitativos da organização como um todo e às estratégias da empresa. Nas análises, observam-se aspectos como lucratividade, desenvolvimento de mercado, alinhamento e os resultados sociais a serem alcançados. A partir desses objetivos, os dirigentes definem a estratégia da empresa na forma de ações. Tais ações estratégicas envolvem toda a organização e são desenvolvidas para o atendimento dos objetivos definidos pelo grupo de dirigentes.

A categoria cinco foi denominada Imagem Pública e se constitui por 319 unidades de contexto elementares (UCE), concentrando 27,67% das UCE do corpus. Nessa categoria, as palavras mais destacadas pelos entrevistados foram: público (45%), interno (23%), externo (18%), obstáculo (13%) e acionista (11%). A partir dessas palavras se tem acesso às sentenças que as representam.

Em relação à Imagem Pública, dois segmentos a representam na unidade, “Público Interno” e “Público Externo”. Essa categoria envolve aspectos relacionados à imagem que o Banco passa ou deveria passar para seus públicos de relacionamento, sejam eles interno ou externo. Dentre esses públicos, consideram-se os funcionários, acionistas, fornecedores e *stakeholders* em geral. Outro aspecto importante é que, nessa categoria, são destacados os obstáculos encontrados para que a mensagem chegue aos interessados.

### **3.1 Percepções dos colaboradores**

Na percepção dos gestores entrevistados, é possível perceber que o seu conhecimento da estratégia organizacional, e de sua possível relação com a RSC, está basicamente restrita à sua própria área de atuação. Em outras palavras, para os gestores entrevistados, a RSC constitui uma necessidade interna da empresa, com vistas a fidelizar clientes. Para que a responsabilidade social corporativa (RSC) esteja integrada com a estratégia organizacional (EO), se faz necessária que a responsabilidade social faça parte da missão da organização conforme proposto por (SOUZA e CASTRO, 2015).

Os conceitos de ética, bem-estar e justiça social, cooperação, entre outros, estão presentes na base teórica sobre a qual se construiu o projeto de RSC do Banco Delta. No entanto, a análise da fala dos gestores demonstra que tais noções estão meio difusas em suas ações cotidianas, assim como, se nota certo grau de despreparo desses colaboradores para lidarem com essas questões relacionadas a RSC, fora do contexto organizacional. Fica claro que, para a maioria dos gestores entrevistados, a RSC proposta pelo Banco Delta é um valor a ser conquistado no âmbito interno. As ações externas, embora sejam veiculadas pelo próprio banco, parecem ainda distantes do cotidiano desses gestores. Segundo Black (2006) e Pinheiro e Gois (2013), só se consegue a integração da RSC com a EO, com ética e respeito aos princípios assumidos pela organização e se somente todos os colaboradores estiverem envolvidos e a concepção idealizada e institucionalizada difundida em todos os setores e conhecida por todos os colaboradores.

Os resultados obtidos demonstram que há muitas dificuldades na compreensão do que seria uma postura corporativa socialmente responsável, pois muitas questões apresentadas estão diretamente relacionadas a valores subjetivos, como os problemas decorrentes do desperdício no uso de recursos materiais, por exemplo. Em comum, percebe-se que os gestores deram respostas bastante genéricas, diretamente vinculadas à proposta do Banco, porém, pouco relacionadas a uma real compreensão das necessidades dos diversos públicos que se relacionam com a instituição. A implicação dessa percepção é a de que não adianta só a Empresa propor e divulgar suas práticas, se não houver o engajamento de todo o corpo funcional. Esse envolvimento é o que possibilitará atingir ou não o objetivo principal, presentes na missão e visão da instituição, que é a conscientização quanto à importância de ser uma empresa que pratica a Responsabilidade Social Corporativa nas diversas esferas em que atua.

## **4 Análise dos Resultados**

### **4.1 Limitações da pesquisa**

A pesquisa também apontou algumas barreiras para gestão das questões de RSC, sendo a principal delas a falta de conhecimento e de ferramentas práticas para mensuração. Tal constatação ficou demonstrada pela própria fala dos entrevistados, que parecia reprodução daquilo já exposto no website do Banco.

Outro ponto a ser considerado é que, pela natureza da instituição pesquisa, os programas sociais por ela desenvolvidos são bastante específicos, assim como são peculiares os desafios que ela precisa enfrentar para implementar esses programas.

Esses aspectos fazem com que, ao analisar a RSC sob a ótica de uma organização do porte do Banco Delta, também fica evidente que os resultados obtidos nesta pesquisa não são aplicáveis a toda e qualquer instituição bancária, com características semelhantes a organização estudada.

## **5. Conclusões**

As discussões sobre a definição de RSC, suas teorias e suas implicações no desempenho dos negócios são temas que continuarão sendo abordados pelos estudiosos do assunto. Questões relevantes da RSC, tais como a possível utilidade de um negócio e qual a sua contribuição para a sociedade, são tão antigas quanto os negócios em si, como pautado por Baden e Harwood (2013).

Alguns gestores ainda defendem os argumentos empregados por Milton Friedman, da década de 1970, para quem a única responsabilidade social da empresa era gerar lucros aos seus acionistas. Entretanto, no meio empresarial, principalmente em grandes empresas, a ideia de que a organização deve considerar o desempenho social, e não somente se preocupar com o resultado financeiro, parece estar se estabelecendo nas últimas décadas. Todavia, ainda há várias barreiras a serem superadas, em função da falta de ferramentas e metodologia para implementar, medir e avaliar as questões relativas à efetiva incorporação da Responsabilidade Social Corporativa aos negócios. Nesse sentido, foi proposto até um modelo para mensurar as necessidades hierárquicas da responsabilidade social corporativa, baseado nas necessidades hierárquicas de Maslow descritos nos estudos de Tuzzolino e Armandi (1981) e Mileski e Franklin (2017).

Temas como contratação de minorias, preocupação com o meio ambiente,

relatórios contábeis claros, propagandas não enganosas, produtos sem defeitos, atendimento a reclamações de consumidores e garantias, que foram apontados como relevantes em pesquisa realizada em 1970, na atualidade, continuam representando desafios para as empresas, para a sociedade e para o governo. Isso é um indicativo de que houve pouco avanço na solução dos problemas sociais e ambientais. Faz-se importante ressaltar que, em relação a esse pouco avanço, as questões mais significativas são as que tratam de propagandas enganosas e produtos com defeito e garantias, e isso se deve, provavelmente, à implantação de uma legislação mais rigorosa.

Essas considerações estão fundamentadas nos dados teóricos coletados nessa pesquisa, pois somente uma mudança de comportamento do consumidor, atrelada a uma legislação mais rigorosa, fará com que as empresas se adequem e realmente incorporem a RSC aos seus negócios, proporcionando, com isso, melhoras nas questões sociais e ambientais e maior ética no tratamento com as partes interessadas (STEFANO e TEIXEIRA, 2014).

Na realidade, o trabalho desenvolvido pelo Banco Delta mostra que, independentemente do que dispõe a legislação vigente no Brasil, essa organização tem procurado mudar a qualidade de vida das comunidades onde atua, levando, até mesmo, projetos culturais para espaços onde, tradicionalmente, esses projetos não eram implantados. Essa preocupação também é percebida quando a sociedade começa a exigir mais das empresas em relação ao cumprimento da legislação quanto à responsabilidade social corporativa (CAVALCANTI, 2015).

É grande o impacto causado pelo setor financeiro por meio das atividades de investimento e financiamento, ainda que estas não causem efeitos socioambientais de forma direta. Isso se explica a partir da constatação de que são os bancos as instituições que controlam os fluxos financeiros, e possuidores de grande poder de influência. Sendo assim, suas decisões de investimentos e financiamentos são capazes de promover mudanças no comportamento de empresas de todos os portes e setores. Dessa forma, entende-se que o principal papel dos bancos não é de executor de mudanças, mas sim, de indutor de mudanças nas partes com as quais se relacionam. No Banco Delta, esses resultados podem ser verificados nas concessões de crédito que passam por um processo rigoroso de análise, sendo o cliente obrigado a informar onde e como será utilizado esse recurso. Dessa forma, o Banco se previne de financiar, indiretamente, trabalhos escravos, exploração de jogos de azar e questões que possam impactar negativamente no meio ambiente, como desmatamentos ilegais. Essa percepção é corroborada pelos autores

Mattarozzi e Trunkl (2008) e Almeida, Junior e Costa (2017), quando afirmam que o setor financeiro vem desenvolvendo instrumentos para melhorar, incentivar e disseminar as práticas de responsabilidade social corporativa. A realização do estudo de campo buscou investigar de que forma os responsáveis pelo pensamento estratégico da empresa reconhecem a importância da RSC e realizam mudanças em suas dinâmicas e planejamentos de trabalho. Esse estudo também mostra como esses responsáveis pelo pensamento estratégico modificam suas visões de longo prazo estruturas organizacionais e práticas de negócios, com vistas a obter melhor incorporação do tema às práticas de gestão adotadas por essa organização. Ao integrarem o processo estratégico a RSC no seu dia a dia, as empresas buscam uma forma de maximizar os seus resultados de longo prazo e um aumento na vantagem competitiva (DE ALMEIDA e CALLADO, 2017).



## REFERÊNCIAS

ABDALA, E. C.; TAKIMURA, M. T. Estratégia e responsabilidade socioambiental: uma análise de conteúdo em instituições financeiras nacionais e estrangeiras instaladas no Brasil. **Apresentação**, v. 7, n. 2, p. 156-186, 2012.

ABREU, M. C. S. de; MEIRELES, F. R. S.; CUNHA, L. T. da. Diferentes percepções sobre a responsabilidade social corporativa em empresas líderes do Brasil e da Índia. **Internext**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18- 29, jan /abr 2015. Disponível em: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/228>. Acesso em 17 mar 2018.

ALMEIDA, H. J. L. de.; NASCIMENTO JR., E. R. do.; COSTA, A. de J. Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: análise das instituições financeiras integrantes do índice de sustentabilidade empresarial. **RGD – Revista Gestão e Desenvolvimento**. v. 14. n. 1. p. 84 – 89. jan – jun 2017.

BADEN, D.; HARWOOD, I. Terminology matters: A critical exploration of corporate social responsibility terms. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 3, p. 615-627, 2013.

BLACK, B., HASUNG J.; WOOCHAN K. Does Corporate Governance Affect Firms Market Values? Evidence from Korea” **Journal of Law, Economics and Organization**, vol. 22, n. 2, p. 366-413, 2006.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 69, n. 2, p. 111-132, 2006.

CARROLL. A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 8, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROL, A.; SHABANA, K. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CASTRO, MARIANA RIBEIRO de et al. Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras: Collaborative relationships and competitive performance of Brazilian companies Relaciones colaborativas y desempeño competitivo de empresas brasileñas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 3, p. 314-328, maio. 2015.

CAVALCANTI, L.; OLIVEIRA, T.; TONHATI, T.; DUTRA. D., A inserção dos imigrantes no mercado de trabalho brasileiro. **Relatório Anual 2015**. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério do Trabalho e Previdência Social/Conselho Nacional de Imigração e Coordenação Geral de Imigração. Brasília, DF: OBMigra, 2015.

CHENG, B.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic Management Journal**, v. 35, n.1, p. 1-23, 2014.

CHRISTMANN, P. Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. **Academy of Management Journal**. New York, v. 43, p. 663-680, 2000.

CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A. Pesquisas de concepção como uma alternativa para o campo da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, art. 183, p. 56-74, 2008.

DE ALMEIDA, K. K. M; CALLADO, A. L. C. Indicadores de desempenho ambiental e social de empresas do setor de energia elétrica brasileiro: uma análise realizada a partir da ótica da Teoria Institucional. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 222, 2017.

DIAS, R. **Gestão ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**, 3 ed. Local: Atlas, 2017.

FARO, O. EI; CALIA, R. C. Avaliação de critérios socioambientais na seleção e desenvolvimento de fornecedores de produtos marcas próprias pelo grande varejo brasileiro: um estudo qualitativo múltiplo. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 22, n. 2, p. 370-390, June 2015.

FEITOSA, M. J. S.; SOUZA, N. M. O.; GÓMEZ, C. R. P. Princípios da Responsabilidade Social Empresarial. REUNIR: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 42-61, 2014.

FIGHERA, D. Innovation practices for Sustainability in companies: **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v.5, n.3, p.111-127, maio/agosto 2018.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. **Brazilian multinationals: competences for internationalization**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FREGUETE, L. M.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras na Crise de 2008. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 232-248, 2015.

FREITAS, Thiago Pereira de. **Sustentabilidade e as contratações públicas**. Rio de Janeiro: Lumen, 2014.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine, p. 122-126, 1970.

GARCIA-DE-MADARIAGA, J.; RODRIGUEZ-DE-RIVERA-CREMADES, F. Corporate social responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable? **Innovar**, Bogotá, v. 20, n. 37, p. 5-19, May 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512010000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 15 janeiro 2018.

GONZÁLEZ-RAMOS, M. I.; DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. The effect of technological posture and corporate social responsibility on financial performance



through corporate reputation. **International Journal of Innovation**, v. 6, n. 2, p. 162-177, 2018.

HUSTED, B.; SALAZAR, J. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. 2013. Disponível em: <[https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos\\_2013\\_PORT.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf)>. Acesso em 12 de jun. 2015.

KURUCZ, E. C., COLBERT, B. A.; WHEELER, D. The Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. CRANE, A. MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press, 2008. P. 83-112.

LOPES, ARTUR. C. et al. Disclosure Socioambiental, Reputação Corporativa e Criação de Valor nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 364, 2017.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. **Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais**. In: Responsabilidade Social das Empresas – a contribuição das universidades, volume 4. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2005.

MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. **Sustentabilidade no setor financeiro – Gerando valor e novos negócios**. SENAC. 2008.

MILESKI, J. P.; FRANKLIN, C. L. The humanization of corporations: maritime administration and marine sciences. **American Journal of Management**. v.17, n.3, p. 29-37, 2017.

MOZES, M.; JOSMAN, Z.; YANIV, E. Corporate social responsibility organizational identification and motivation. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 2, p. 310-325, 2011.

NÓBREGA, M. M.; CÂNDIDO, G. A. Avaliação da Performance Social Corporativa na Ótica dos Stakeholders: proposta de uma Metodologia Multidimensional e Sistêmica. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 2, p. 2-22, 2015.

OLIVEIRA, E. de J.; MATOS, G. de F. M.; CASTRO, D. S. P. de. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira. **RGD – Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 155-157. jul/dez. 2017.

ORLITZKY, M.; LOUCHE, C.; GOND, J.-P.; CHAPPLE, W. Unpacking the drivers of corporate social performance: a multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. p. 1, 21–40, 2017.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec., 1996.

SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. Responsabilidade ambiental e lealdade de clientes em banco de varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 606-618, nov-dez 2014.

SOUZA, J. A.; COSTA, T. M. T. Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável: conceitos, práticas e desafios para a contabilidade. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 213-238, 2012.

SOUZA, P. A. R. **O desempenho das instituições de microfinanças no Brasil: identificação de fatores de influência**. 2015, 235p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Paulo, 2015.

STEFANO, S. R.; TEIXEIRA, G. Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: programas do Banco do Brasil. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, Paraná, v. 1, n. 1, p. 46-61, 2014.

TEBALDI, C., BORGES, T., HUGO, V., KUHN, S. L. Sustentabilidade Empresarial Ambiental Conceitos, Importância, Benefícios Práticas. **Anais... 2º Simpósio Sustentabilidade e Contemporaneidade nas Ciências Sociais**, 2014.

TUZZOLINO, F., ARMANDI, B. R. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 21-28, 1981.

WOLFFENBÜTTEL, R. F. Sustentabilidade e economia verde, limites e potencialidades da gestão sustentável. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 52, n. 3, p. 362-372, set/dez 2016.

ZACCARIOTTO, C. C.; CHIARINOTTI, F.; CARVALHO, L. S. Fases da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): A Evolução do Conceito de RSC. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 2, p. 103-118, 2015.

---

<sup>i</sup> Artigo Publicado em 08/12/2019. *Revista Acadêmica Online*. V.V N.29 Edição (nov/dez)2019