



“DNA” DA RSE

Área temática: Ética e Responsabilidade Social

Claudio de Souza

cas_tur@yahoo.com.br

Resumo: *A responsabilidade social empresarial se encontra consolidada no meio empresarial e acadêmico nacional e internacional. Contudo ainda se discutem elementos básicos para que se compreenda o que é a RSE, onde ela ocorre e como em relação as organizações privadas que possuem o RSE e como implementar e desenvolver a RSE, mas organizações privadas que querem utilizar esta estratégia de gestão. O pesquisador ousa chamar de “DNA” por buscar neste estudo apresentar o seguinte objetivo. O objetivo deste artigo é trazer dados para explicar a estrutura básica, descrevendo aonde e como ocorre a RSE nas organizações privadas. A metodologia embasou a pesquisa conta com uma pesquisa bibliográfica seguida de pesquisa de campo com entrevista estruturada em organizações privadas que desenvolviam ações de RSE. Como principais resultados deste artigo destacam-se algumas considerações sobre a estrutura básica da RSE, o locus de ocorrência das ações de RSE, e a origem das relações sociais entre as partes envolvidas nas ações de RSE, tanto de forma descritiva como uma proposta gráfica para a mesma.*

Palavras-chaves: *DNA; Responsabilidade Social Empresarial; Relações Sociais, Stakeholder.*

Introdução

A responsabilidade social empresarial (RSE) se encontra consolidada no meio empresarial internacional. A sua importância resultou na criação da ISO 26000 e de inúmeras normas técnicas nos mais diferentes países. A RSE gera inúmeros estudos desde iniciação científica a pesquisas de doutorado. Sua disseminação e aplicação tem sido objeto de interesse de muitas organizações privadas que buscam uma forma de gestão mais humana, sustentável e responsável.

Contudo ainda se discutem elementos básicos para que se compreenda o que é a RSE, onde ela ocorre e como em relação as organizações privadas que possuem o RSE e como implementar e desenvolver a RSE, mas organizações privadas que querem utilizar esta estratégia de gestão.

O pesquisador ousa chamar de “DNA” por buscar neste estudo apresentar o seguinte objetivo. Analisar a RSE a partir da relação social como sua estrutura básica.

A metodologia embasou a pesquisa conta com uma pesquisa bibliográfica seguida de pesquisa de campo com entrevista estruturada em organizações que desenvolviam ações de RSE.

Como principais resultados deste artigo destacam-se as considerações sobre a relação social como sendo a estrutura básica da RSE e o *locus* de ocorrência das ações de RSE entre os *stakeholders*.

Este artigo esta dividido nas seguintes partes: embasamento teórico, análise dos dados, considerações finais seguida das referências que dão fundamentação aos estudos realizados.

Embasamento Teórico

O embasamento teórico deste estudo empírico esta centrado na discussão conceitual de três pontos chaves: as responsabilidade social empresarial e as suas respectivas ações, os *stakeholders* sujeito das ações e as relações sociais o *locus* das mesmas.

Responsabilidade Social Empresarial



Responsabilidade social empresarial – RSE é uma realidade no mundo empresarial (CARROLL; SHABANA, 2010). Este momento tem por objetivo apresentar uma discussão conceitual sobre como é conceituada a RSE, bem como apresentar uma breve evolução da discussão conceitual sobre RSE e as possíveis correlações conceituais presentes na discussão acadêmica sobre este tema. Possibilitam compreender o que são estas ações, como as mesmas se apresentam e quais as relações sociais e as partes envolvidas.

Quanto ao conceito que define a ideia de RSE, há estudos que discutem se ele teria se originado na década de 1930 (CARROLL, 1999), se a base é dos países desenvolvidos, que apresentam discussões conceituais sobre o significado desta atividade que surgia. Entretanto, sobre o período em que surge o conceito não há consenso. Entretanto estudos apresentam um histórico desde Berle e Means (1932, 1967 *apud* KEMPER; MARTIN, 2010) enquanto Carrol e Shabana (2010) remontam a dois empresários, Dean Donald K. David depois Frank Abrams em 1946, até o lançamento da obra de Bowen em 1953, concordando com Garriga e Mele (2004). Porém Marrewijk (2003), McWilliams, Siegel e Wright (2006) argumentam que a base seria a obra de Friedmam, nas décadas de 1960 e 1970. A controvérsia não se fixa somente na ideia, mas também em quando ela teria se iniciado, qual é a obra ou o pesquisador que teria efetivamente proposto a ideia ou se ela seria de fato resultado da prática do mercado, e, ainda, se teria sido somente registrada pelas obras dos pesquisadores citados. Pontos estes que contribuem para a dificuldade de compreensão desta ideia, já que não se conhecem as bases de sua origem. A efetiva consolidação da ideia se dá no final do século XX e início do século XXI.

A RSE é uma ideia ou um conceito com mais de 50 anos, ainda carecendo de um consenso sobre seu significado. Apesar da ausência de consenso entre os autores sobre a base, a obra ou o pesquisador que lhe deu origem, alguns trabalhos já se propuseram a analisar estes conceitos ao longo dos anos (CARROLL; SHABANA, 2010). Observam-se em vários trabalhos algumas relações em comum sobre o que os autores apresentam e compreendem por RSE: são ações (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006, p.1); comportamento (CAMPBELL, 2007), estratégias (CAPRIOTTI; MORENO, 2007); padrão mínimo (PORTNEY, 2008); integradas (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008); que são executadas para os *stakeholders* (DONALDSON; DUNFEE, 2002), com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor (BELTRATTI, 2005) como algo voluntário (BELTRATTI, 2005) que busca retorno para as partes envolvidas, mesmo que financeiro

(GARRIGA; MELE, 2004), que a empresa tem que fazer por entender fazer parte da sociedade (DONALDSON; DUNFEE, 1994) a longo prazo (GARRIGA; MELE, 2004); que é eticamente correto (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008); além do previsto em lei (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006, p.1), indiferente da razão pela qual a empresa foi motivada a fazê-lo (CAMPBELL, 2007).

Contudo, das discussões um conceito tem que ser construído e tomado como base para fins de um estudo científico. Ou seja, pode-se dizer que a despeito das polêmicas e contradições relativas ao que se entende por RSE, para fins deste estudo ela será entendida como as ações integradas realizadas pelas empresas, voltadas para os *stakeholders*, com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor. Algo voluntário que busca um retorno para todas as partes envolvidas na ação, mesmo que seja financeiro, podendo ser em longo prazo, por entenderem as empresas que fazem parte da sociedade, algo além do previsto em lei, indiferente da razão pela qual realizem a ação. O objetivo não é julgar a ação ou a empresa, mas tentar compreender quais ações realizadas podem ser consideradas como ações de RSE, para que se compreenda esta prática de mercado com mais de meio século a seguir se discute quem seriam estes *stakeholders* a quem as ações os relacionam.

Stakeholders

Uma base para compreender as partes envolvidas em uma organização é a teoria dos *stakeholders*, base para as discussões deste estudo. As partes com as quais uma organização se relaciona serão analisadas sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*, sendo considerados *stakeholders* as partes que se relacionam e influenciam ou são influenciadas por uma empresa (LOURENÇO; SCHRODER, 2012). Entretanto, ciente dos questionamentos sobre a teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995), esta pesquisa faz uso desta teoria de classificação das partes envolvidas pela clareza que ela possibilita na identificação de partes envolvidas nas relações existentes entre uma organização e a sociedade (FREEMAN; MCVEA, 2000). Constata-se, ainda, que certos estudos afirmam que há vários possíveis *stakeholders* e discutem sobre a priorização ou não de um sobre o outro, bem como as limitações de qualquer definição, apresentando as críticas possíveis à própria sugestão dos *stakeholders* e de uma gestão com base nos mesmos em função das fragilidades da teoria

(DONALDSON; PRESTON, 1995). Contudo, para fins deste estudo, não sendo os *stakeholders* o foco da discussão, a teoria é utilizada tendo em mente sempre estas ressalvas, como uma teoria passível de ser questionada e discutida quanto a sua validade e aplicabilidade efetiva. Sendo que cada parte interessada tem diferente relação e possui diferente interesse na organização (RESPONSABILIDADE, 2003, p. 91) Com base nestes estudos serão analisados como *stakeholders* os seguintes grupos que se fazem presentes nas relações com uma organização do tipo *resort* e o afetam ou por ele são afetados:

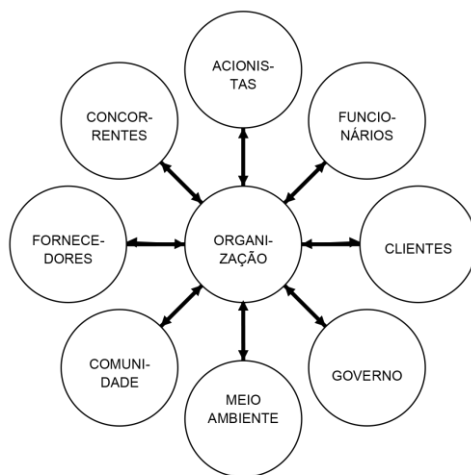


FIGURA 1 – *STAKEHOLDERS*

FONTE: O autor. Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 69).

- a) acionistas – indivíduos ou organizações detentores dos recursos financeiros que mantêm e assistem a empresa na prática de suas funções, eles são considerados também como proprietários ou investidores;
- b) funcionários – indivíduos que prestam serviços às empresas, sob alguma forma de contrato formal ou informal;
- c) clientes – indivíduos que compram ou consomem os produtos ou serviços oriundos da empresa, considerados também como consumidores;
- d) governo – organização pública que coordena as atividades de ordem legal e administrativa, responsável pela gestão da área geográfica onde está localizada a sede ou filial da empresa;

- e) comunidade – indivíduos que vivem na região geográfica do entorno de localização da sede ou filial da empresa;
- f) meio ambiente – toda região geográfica, incluindo os seus habitantes, estrutura e espécimes de fauna e flora que se encontram no entorno da localização da sede ou filial da empresa;
- g) fornecedores – indivíduos ou organizações que forneçam qualquer tipo de produto ou serviço para que a empresa execute as suas respectivas funções;
- h) concorrentes – organizações que atuam no mesmo segmento ou não, que concorram com os objetivos fins diretos e indiretos da empresa.

Em pesquisas apresentadas sobre RSE encontraram-se referências a outros possíveis *stakeholders*; contudo, por serem considerados similares aos aqui apresentados, não são utilizados neste estudo (RESPONSABILIDADE, 2011). A própria definição de *stakeholder* já traz em si os atores que se relacionam, ou seja a relação social é inerente a existência destes elementos em uma sociedade.

Relações Sociais

As relações sociais podem se dar de infinitas maneiras e há sempre um certo grau de autonomia, mesmo que ela se inscreva em uma situação trágica, no tocante a possível recusa de uma relação social (RAFFESTIN, 2011). Por sua vez, as trocas presentes nas relações sociais solidárias e realmente inteligentes, envolvem uma real percepção das mesmas e das suas idiossincrasias, bem como das partes envolvidas, suas relações e formas de interação (RIBEIRO, 2005). Ou seja, deve-se compreender as trocas ocorridas nas relações sociais como uma busca de sociabilidade e de solidariedade nas relações sociais entre as partes envolvidas, que promova um dinamismo com bases genuínas destas formas de modalidades de ações coletivas (ALBAGLI, 2004). As idiossincrasias presentes nas trocas inerentes às relações sociais podem ser ações que, se compreendidas e aceitas, integram um complexo



sistema com características que mostram a possibilidade de se agir de forma a geri-las, proporcionando condições para que as partes envolvidas sejam, simultaneamente, sujeito e objeto das ações, de forma que estas resultem efetivamente em relações sociais solidárias.

As relações sociais que, até pela própria definição, são relações entre os seres humanos (seres sociais), não se circunscrevem apenas à esfera social, de forma limitada. Dentre os elementos presentes em um espaço, além dos indivíduos, do estado e das empresas privadas, estão os elementos da natureza (SAQUET, 2007). Visto que as relações sociais que ocorrem em um espaço envolvem todos os atores atuantes e presentes neste dado espaço usado, elas atuam tanto no ecossistema humano quanto no ecossistema natural (RAFFESTIN, 2011); (SAQUET, 2007). Considerando que, mesmo em se tratando de relações sociais relativas aos processos naturais, a abordagem pode e deve ser vista como inerente às relações do homem com ele mesmo, partindo do princípio que o ser humano faz parte dos elementos naturais (SAQUET, 2008). Isto posto, coloca-se a questão de que ao abordar as relações sociais que ocorrem entre os atores presentes em um espaço, envolvem efetivamente todos os elementos.

Consideram-se como relações sociais as ações entre os atores e os próprios, ou seja, tanto o ator que realiza quanto o ator que recebe a ação, a relação vista sob ambas as perspectivas (FLÁVIO; SAQUET, 2008), e os atores tanto podem ser um indivíduo ou um grupo social, com relações sociais também com o meio de referência (ALBAGLI, 2004, p. 28). Um complexo sistema de relações, com atores diversos sujeitos ao uso do poder por parte dos atores envolvidos, requer que se percebam diferentes aspectos destas relações. As relações sociais só podem ocorrer através de decisões, ações de agentes sociais¹, em reciprocidade. O agir é agir sobre si mesmo, para si e sobre o outro, para o outro, é a mediação. É agir de um e do outro, portanto ligados, em relação social entre o singular e o universal (SAQUET, 2008). As relações sociais acontecem de formas sistêmicas e imbricadas pelas singularidades dos atores e do meio.

A tessitura de nós e redes compreende uma abordagem em relação à inserção das organizações privadas como agentes de um espaço. As mudanças na sociedade com a proliferação das empresas, organizações privadas, vêm ao encontro, ou surgem, da

¹ Manteve-se em cada referência de obra o termo utilizado pelo autor (atores, agentes sociais, membros, parte envolvidas, *stakeholders*) embora sejam utilizados todos para compreensão de que são utilizados como sinônimos, na referência que fazem aos sujeitos e objetos das relações sociais.



observação desta nova realidade (RUCKERT, 2005). Uma nova realidade em que a sociedade é vista como uma sociedade de organizações (STOURDZE, 1973, p. 7 *apud* RAFFESTIN, 2011, p. 35). Afinal, cabe observar que o mercado e as trocas acontecem não de uma única maneira, mas de várias formas de relações sociais como resultado da historicidade das relações sociais em função das diferentes percepções sobre os fatos, alterações e mudanças (RIBEIRO, 2005). Novos tempos geram novas formas de organização espacial, como resultado das relações sociais dos agentes no seu respectivo período histórico. Estas relações sociais, por sua vez, apresentam novas perspectivas de compreensão de como se dá o espaço em cada período histórico vivido.

As organizações se relacionam de diferentes formas com os diferentes agentes da sociedade. Todos os agentes da sociedade são forças produtoras de relações sociais. Mesmo de formas diferentes, cada uma a sua maneira é agente de ação em dado momento das relações sociais (RUCKERT, 2005). Quando uma organização se instala, novas relações sociais se iniciam naquele espaço. Nestas relações sociais as organizações canalizam, bloqueiam, controlam, ou seja, domesticam as forças nas relações sociais (STOURDZE, 1973, p. 7 *apud* RAFFESTIN, 2011, p. 35). Uma organização age desta forma em uma relação porque toda organização é ameaçada, seja de dissolução interna, seja de regressão por causa da concorrência de outras organizações (GUILLAUME, 1975, p. 65 *apud* RAFFESTIN, 2011, p. 35), e, nessas condições, é criadora de relações sociais dissimétricas sensíveis (RAFFESTIN, 2011). As organizações atuam de forma efetiva consolidando relações sociais nas sociedades.

Como um agente pode agir para gerir as relações sociais que ocorrem, sendo possível uma gestão de um dado espaço e a dimensão espacial (CORRÊA, 1996). As empresas precisam de formas de atuar efetivamente junto aos agentes sociais nas relações sociais que com eles mantêm, para que os seus objetivos, enquanto organizações, sejam atingidos (CORRÊA, 1996, p.24). Este estudo aborda ainda que a gestão de um dado espaço perpassa a gestão das relações das empresas, com todas as singularidades de uma organização (CORREA, 1996, p. 27). Discussões sobre as formas de gestão das empresas neste século XXI refletem uma forma de relação social de acordo com a sua historicidade (RIBEIRO, 2005). Quando uma organização compreende como as singularidades das ações de gestão refletem no espaço e nos atores com as quais mantém relação social, é possível

refletir sobre este ator em específico, agindo de forma a atuar efetivamente no espaço e nas respectivas relações sociais.

Análise dos Dados

Os *stakeholders* são as partes envolvidas das *organizações* que por força de sua relação social têm interesses sobre as ações desenvolvidas, e as ações de RSE são vistas como uma das formas de gerir estas relações sociais. Desde a década de 1960, Davis (1960) e Bowen (1953 *apud* CARROLL, 1999) já afirmavam que outras partes são afetadas pelas decisões dos gestores, e que teriam, portanto, direito de ser consultadas para a tomada de decisão. Algumas pesquisas afirmam haver um “contrato” implícito que aborda esta necessidade da empresa de atuar de forma “justa” para com os *stakeholders* envolvidos, por força de obrigações éticas na sua área de abrangência (FREEMAN, 1994), (DONALDSON; DUNFEE, 2002). Pode-se dizer que academicamente, e com base em fatos empíricos dos estudos, mercadologicamente tem-se reconhecido o direito dos *stakeholders* há mais de meio século (DAVIS, 1960). Ressalte-se que ser reconhecido, enquanto *stakeholder*, não quer dizer ser efetivamente aceito e ter ações implementadas nas organizações de forma a gerir estas relações com base em RSE, mesmo que casos isolados tenham sido identificados.

Realizar ações de RSE tem se tornado uma prática mais frequente nas últimas décadas, e uma das razões pode ser em função da identificação da relação social com os *stakeholders*. Se por resultado de pressão destes ou por outros interesses são questões que precisam ser ainda estudadas. Nas pesquisas de Adams e Zutshi (2004) e McWilliams, Siegel e Wright (2006) identifica-se que as empresas estão adotando práticas de RSE em função da pressão dos *stakeholders*. Entretanto, também se adotam práticas de RSE como forma de atingir os objetivos da organização (GARRIGA; MELE, 2004) e não por reconhecer os direitos dos *stakeholders*. E talvez por isso se identifiquem falhas nos processos de gestão destas relações sociais, como a falta de um engajamento efetivo das partes (ADAMS; ZUTSHI, 2004). Algumas pesquisas ainda discutem a necessidade de se perceber que esta forma de gestão de relações sociais não é adequada (FREEMAN, 1994), contudo a necessidade de reverter esta situação apresenta para as organizações a exigência de organizar os *stakeholders*, para que possam atuar como partes integradas do ambiente ao qual estão relacionados (CAMPBELL,

2007). Após identificar que de fato há possibilidade de se obter resultados positivos destas relações sociais, estudos demonstram a necessidade básica da empresa em maximizá-los e, para tanto, atuar com as partes envolvidas dentro de suas respectivas particularidades (FREEMAN, 1994), (GARRIGA; MELE, 2004). Por razões meramente financeiras algumas empresas estão atuando com os seus *stakeholders*, mas motivadas somente pela busca da maximização dos resultados, que não estão sendo alcançados. Verifica-se, então, que não se reconhecem os *stakeholders* como parte integrante do processo, mas como parte necessária para um fim específico.

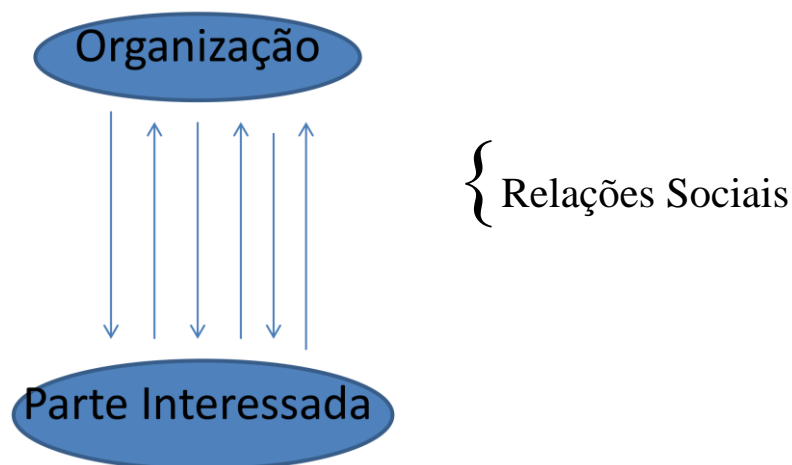


FIGURA 2 – RELAÇÕES SOCIAIS

FONTE: O autor (2016).

Reconhecer sua posição nas relações é fundamental para que as partes efetivamente atuem de forma integrada nas ações de RSE. Muitas ações em organizações são resultado de diferentes formas de pressão dos *stakeholders* (GARAY; FONT, 2011), como parcerias (GARCIA *et al*, 2006), parcerias para promoção de melhores condições para as relações entre as partes nos ambientes interno e externo (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008), resultando em reconhecimento dos mesmos (MORSING; SCHULTZ, 2006). Tais ações mostram que a estratégia de comunicação contribui para legitimar a relação junto aos *stakeholders*, visto o crescimento de sua importância aos olhos dos *stakeholders* (EL DIEF; FONT, 2010b) que, a partir desta legitimização, utilizam-na como base para tomadas de decisões (GROSBOIS, 2011). Contudo, discute-se ainda que, mesmo ocorrendo, as ações de RSE não são resultado de desejo pessoal dos gestores, mas questões de ordem legal e econômica relacionadas aos

stakeholders (FONT; GARAY, 2012). Isso nos faz refletir sobre o quão interessado está a organização em realizá-las e o quanto compreende como os *stakeholders* se comportam a partir destas ações de RSE em suas relações sociais.

Conclusão

As relações sociais são, por suas características, espaço de ocorrência das ações de RSE entre os atores envolvidos, que, neste estudo de ações de RSE, são os *stakeholders*. Eles, pelas ações de RSE desenvolvidas intencionalmente pelas organizações, envolvem-se de diferentes formas em relações sociais entre si. Identificou-se que essas relações se manifestam de formas heterogêneas, cada uma de forma singular, necessitando.

Os estudos sobre RSE precisam ser realizados de forma mais crítica, utilizando métodos que possibilitem visão mais objetiva sobre como efetivamente estão sendo desenvolvidos. Da mesma forma, observa-se a cobrança de clareza sobre como a RSE vem sendo compreendida e implementada nos organizações em todo o país, e não somente em uma dada localidade.

É preciso que eles optem por realizar ações de RSE que possam gerir as relações sociais com os *stakeholders*, buscando de forma clara e transparente conhecê-los em cada uma dessas relações. A partir daí, será possível atuar com responsabilidade para com todos eles, respeitando-os (DAVIS, 1960 *apud* GARRIGA; MELE, 2004) e buscando criar relações sociais de poder simétricas entre eles, gerando campos de poder estáveis.

As relações sociais - inclusive as que ocorrem entre as partes envolvidas em ações de RSE - são estabelecidas pela interação entre os atores - indivíduos e sociedade. Ou seja, não é exclusividade das relações sociais oriundas das ações de RSE, nem do fato de ser ou não uma organização, pois mesmo que ele não fosse construído, as relações sociais existiriam, em outras bases, entre os atores ali estabelecidos.

Verifica-se, então, a necessidade de pesquisas para compreensão das relações sociais antes e depois da implementação de uma organização, e também antes e depois dessa organização desenvolver ações de RSE. Ou seja, se serão exercidos, de qual parte para qual parte, as ações de RSE na relação social, é caso particular de cada relação social, e precisa ser analisado caso a caso.

A compreensão das ações de RSE na totalidade, incluindo atores e singularidades, no tocante às relações sociais, possibilita aos atores uma melhor forma de geri-las. Uma relação social, mesmo resultado de uma ação de RSE, envolve vários elementos entre os atores. Considerando a limitada capacidade de compreensão dos *stakeholders* envolvidos nas relações sociais com as organizações, faz-se nesta tese uma estruturação das partes envolvidas para melhor compreensão e análise.

Quando as organizações compreendem a gestão de uma empresa sob a perspectiva da gestão das ações de RSE possibilita-se então uma forma de gestão de relações sociais de forma justa e harmônica entre as partes. Ao adquirir esta compreensão, a organização pode inferir efetivamente, atuando de forma a aproveitar os reflexos de suas ações nas relações sociais.

Estudar as ações de RSE oriundas das relações sociais irá proporcionar a compreensão, o reconhecimento de fato dos atores envolvidos e suas intencionalidades, para que se compreenda como se dá a relação social entre esses atores.

Referências

ADAMS, C.; ZUTSHI, A. Corporates social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. In: **Australian Accounting Review**, v. 14, n. 3, p. 31 - 39, 2004.

ALBAGLI, S. **Território e territorialidade**. In.: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. (Orgs.). Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Rio de Janeiro: Relume Damará, 2004, p. 25-68.

BELTRATTI, A. A complementarity between corporate governance and corporate social responsibility. In: **The Geneva Papers**, v. 30, [S.I.], p. 373-386, 2005.

BOHDANOWICZ, P.; ZIENTARA, P. Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. In.: **Tourism and Hospitality Research**, .v. 9, n. 2, p. 147–158, 2008.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In: **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946 – 967, 2007.

CAPRIOTTI, P.; MORENO, A. Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. In: **Public Relations Review**, v. 33, [S.I.], p. 84-91, 2007.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. In: **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. In: **International Journal of Management Reviews**, [S.I.], [S.I.], p. 85 – 1-5, 2010.

CORREA, R. L. Os centros de gestão do território: uma nota. In.: **Revista Território**, v. 1, n. 1. p. 23-30, 1996.

DAVIS, K. 'Can business afford to ignore corporate social responsibilities?', **California Management Review**, v. 2, [S.I.], p. 70–76, 1960.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Précis for: ties that bind. In: **Business and Society Review**, v. 105, n. 4, p. 436–443, 2000.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. In: **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

EL DIEF M.; FONT, X. The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. In.: **Journal of Sustainable Tourism**, v. 18, n. 2, p. 157-174, 2010b.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. In.: **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In.: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. (Orgs.). **Handbook of strategic management**, Oxford: Blackwell Publishing, 2001.[S.I.].

GARAY, L.; FONT, X. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and médium accommodation enterprises. In.: **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, [S.I.], p. 328-336, 2012.

GARAY, L.; FONT, X. Responsible behavior's, motivations, practices and results in small and médium tourism enterprises. In.: **Review of Corporate Social Responsibility**, v. 13, [S.I.], p. 1-30, 2013.

GARRIGA, E.; MELE, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. In: **Journal of Business Ethics**, v. 53, [S.I.], p. 51–71, 2004.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A. M.; RABBATH, M. Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. In: **Corporate Governance**, v. 16, n. 5, p. 443-459, 2008.

KAROL, E. As noções de territorialidade e supraterritorialidade: fragmentos de um debate. In.: **Revista Vozes em Diálogo**, [S.I.], n. 4, [S.I.], jul/dez. 2009.



KEMPER, A.; MARTIN, R. L. After the fall: the global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. In: **European Management Review**, v. 7, [S.I.], p. 229 – 239, 2010.

MARREWIJK, M. Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: between agency and communion. In: **Journal of Business Ethics**, v. 44, [S.I.], p. 95–105, 2003.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. In: **Journal of Management Studies**, v. 43, n.1, p. 1 – 18, 2006.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. In: **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, p. 323-338, 2006.

PORTNEY, P. R. The (not so) new corporate social responsibility: an empirical perspective. In: **Review of Environmental Economics and Policy**, v. 2, n. 2, p. 261-275, 2008.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Khedyr, 2011.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2003. Volume 2.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2011. Volume 8.

RIBEIRO, A. C. T. Território usado e humanismo concreto: o mercado socialmente necessário. In.: ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA. 10., 2005, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: EGAL, 2005.

RUCKERT, A. A Reforma do estado, reestruturações territoriais, desenvolvimento e novas territorialidades. In.: **GEOUSP: Espaço e Tempo**, [S.I.], n. 17, p. 79-94, 2005.

SAQUET, M. A. **A abordagem territorial: considerações sobre a dialética do pensamento e do território**. In.: HAESBAERT, Rogério et al (Orgs.). **A emergência da multiterritorialidade: a resignificação da relação do humano com o espaço**. Canoas: Editora da ULBRA; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

SAQUET, M. A. As diferentes abordagens do território e a apreensão do movimento e da (i)materialidade. In.: **Geosul**, v. 22, n. 43, p. 55-76, jan./jun. 2007b.