

A ÉTICA, A RESPONSABILIDADE E A CIDADANIA EMPRESARIAL: É POSSÍVEL?

*José Edson Moysés Filho**

Resumo

Muito tem-se propagado, de maneira acadêmica ou não, acerca de uma conduta moral ética das corporações. Os conceitos que atrelam ética e responsabilidade social empresarial são muitos e abrem um leque amplo para as mais diversas discussões. Este artigo mostra a importância de que uma nova visão de gestão deve ser implantada pelas empresas brasileiras, a fim de se valorizar uma postura cidadã.

Palavras-chave

Moral, ética, responsabilidade social, stakeholders, cidadania.

Introdução

Vivemos em uma sociedade em que as linhas tênues dos valores morais são constantemente questionados. Não sem razão, pois nossa cultura é ambígua e contraditória. O hibridismo oriundo da relação Razão X Fé, herdado do

* José Edson Moysés Filho é pós-graduado em Gestão Empresarial pela Faculdade São Luís.

pensamento greco-romano e dos dogmas judaico-cristãos fizeram com que as várias maneiras de pensar nossa sociedade criassem uma unidade, porém que nos remete a constantes questionamentos. A “mágica” da fé e do dogma se contrapõe o tempo todo à frieza racionalista da ciência.

O homem enquanto ser social, consciente ou inconsciente, relaciona-se com a vida da sua época e de seus contemporâneos. As interações entre os indivíduos dessa sociedade sofrem o tempo todo uma reflexão sobre estas mesmas relações. O homem moderno não só age moralmente, mas também reflete sobre o comportamento prático moral e o toma como objetivo da sua reflexão e de seu pensamento. A vida cotidiana nos apresenta problemas morais com situações concretas que nos leva a resolvê-los à luz de fundamentos éticos que muitas vezes servem até para justificar ou fundamentar certas formas deste mesmo comportamento moral.

Assim, como ponto de partida, podemos relacionar a moral *a um conjunto de normas, aceitas livre e conscientemente, que regulam o comportamento individual e social dos homens* (Vázquez, 1999:63). Temos então que, mudando radicalmente a vida social, haverá também mudança na vida moral. Os princípios, valores e normas inerentes à moral também mudam. Ética e história, portanto, relacionam-se intrinsecamente. Neste sentido, a moral das relações de mercado sofre mudança no decorrer do tempo. Então, com o desenvolvimento dos vários modos de produção, as relações na vida econômica da sociedade têm sofrido delimitações diferentes em cada época e em cada sociedade.

Pautadas por normas, inspiradas em valores e controladas socialmente, a dinâmica da vida econômica reproduz as relações vigentes da coletividade. Porém, o homem, através de seu trabalho, intervém na sua realidade e pode moldá-la segundo um projeto previamente concebido e assim garante a convivência coletiva. No entanto, é imprescindível que *para que os interesses pessoais não se sobreponham aos interesses coletivos, cabe inverter a fórmula do início dos anos 90 que celebrou a necessidade da “ética na política”. É preciso fazer “política pela ética”* (Srouf, 1998:308-309).

Ética Empresarial

Atenta às contínuas mudanças no panorama social e político, a economia através das corporações, há décadas, vem sendo palco de

diversas experimentações em seu modelo de gestão e aplicações de instrumentos estratégicos. Depois de reengenharia, programas de qualidade, *down-sizings* e outras ferramentas menos conhecidas, o mundo empresarial se dá conta de que não há modelo pronto e que qualquer modelo que venha a adotar não deve ser permanente. Afinal, é essa a grande lição da nossa atual “sociedade da comunicação”: *tudo muda a todo instante* (Orem, 1999). Como consequência natural da evolução da empresa, num mundo onde a comunicação é valor e os efeitos da globalização pesam sobre a administração, ao mesmo tempo que a impulsionam para a transformação sistemática, surge a responsabilidade social empresarial como novo fator de desenvolvimento corporativo. De acordo com Orem (1999):

Sem querer substituir o papel que é do Governo, no sentido de estabelecer políticas públicas e ações que assegurem ao cidadão o acesso aos seus direitos básicos, o mundo empresarial parece estar concluindo que não é possível ter sucesso numa sociedade que não compartilhe das mesmas perspectivas e que, portanto, investir na sociedade é mais efetivo do que fazer caridade.

Assim, nos novos tempos vividos, o conhecimento da ética no contexto das organizações corporativas e suas relações com a sociedade traz à tona questões polêmicas e demarca um leque de opções para enfrentá-las. Num mundo globalizado em que a competição pode resvalar para a concorrência desleal, em que a capacidade de ação da cidadania ganha dimensão inédita, adotar um posicionamento responsável tem muito a ver com a sobrevivência das empresas, mas também com a dignidade pessoal de quem a conduz e daqueles com quem a corporação possui relações.

Segundo Srour (2000:51), Max Weber ensina que há pelo menos duas vertentes éticas, as quais teorizariam sobre as condutas morais:

- *A ética da convicção, entendida como deontologia (tratado dos deveres);*
- *A ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos).*

Escreve Weber (1959:172, apud Srour, 2000):

(...) toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irredutivelmente opostas.

Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade (verantwortungsethisch) ou pela ética da convicção (gesinnungsethisch). Isso não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência de convicção. Não se trata evidentemente disso. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção — em linguagem religiosa, diremos: “O cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus” — e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade que diz: “Devemos responder pelas conseqüências previsíveis de nossos atos”.

Temos, então, que a ética da convicção compõe-se de códigos morais, traduzem valores, princípios, normas ou ideais e vão sendo aplicados pelos agentes a situações concretas. E a ética da responsabilidade por sua vez apregoa que somos responsáveis por aquilo que fazemos. Os agentes avaliam os efeitos previsíveis que uma ação produz; contam obter resultados positivos para a coletividade; e ampliam o leque das escolhas ao preconizar que *dos males o menor* (Srouf, 2000:52).

A moralidade empresarial brasileira espelha as duas ambigüidades congênicas em relação aos postulados da ética. A primeira remete às tradições históricas e à decisiva influência católica, convertendo, assim, para a ética da convicção. Ocorre que as empresas dificilmente agem de forma mecânica e guiam-se exclusivamente por condutas pré-codificadas ou por um rol de mandamentos.

Em termos práticos, elegem o caminho das análises estratégicas e procuram antecipar os impactos que certas decisões irão produzir sobre os negócios. Isto significa que, quando as empresas optam por trilhar a estrada íngreme da idoneidade, elas adotam a ética da responsabilidade.

Assim, a ética empresarial está estritamente ligada à postura de responsabilidade social adotada pelas empresas, seja de uma perspectiva moral, seja de uma postura competitiva, seja ambas.

Responsabilidade Social Empresarial

Podemos chamar as empresas de “organismos vivos” que ao longo do tempo acabam incorporando mudanças e procedimentos para se adaptarem às novas realidades e garantir a sobrevivência. De alguns anos para cá, tem-se notado, em ritmo promissor, uma crescente consciência

de que a empresa pode e deve assumir dentro da sociedade um papel mais amplo, transcendente ao de sua vocação básica de geradora de riquezas. A essa crescente demanda da sociedade oferece-se várias respostas e vários entendimentos, pois este novo papel pode estar associado não só a motivos de obrigação social, mas também a sugestões de natureza estratégica ou ainda a uma postura verdadeiramente ética e cidadã da empresa. O exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa com todos aqueles que são afetados por sua atividade, sejam diretos sejam indiretos, possuindo um alto grau de comprometimento com seus colaboradores internos e externos. A responsabilidade social da empresa está estritamente ligada ao tipo de relacionamento que esta terá com seus interlocutores. A natureza da relação entre a empresa e seus interlocutores vai depender muito das políticas, valores, cultura e sobretudo da visão estratégica que prevalecem no centro da organização e no atendimento a essas expectativas. Assim, *há desde as empresas que tratam seus parceiros de modo relativo, limitando-se a resolver conflitos, até aquelas que buscam estrategicamente otimizar as relações com todos, definindo claramente políticas e linhas de ação em relação a cada um deles* (Martinelli, 2000).

Para Ashley (2000):

(...) a natureza das relações da empresa e seus interlocutores tem apresentado nos últimos tempos certas modificações que tenderiam para o descentramento da corporação, e que na maioria dos casos a literatura acadêmica e não-acadêmica tem considerado a responsabilidade social corporativa uma atividade pós-lucro, ou seja, um foco na necessidade da corporação de realizar lucros para sobreviver e tornando, assim, a responsabilidade social uma ação instrumental.

Porém, a responsabilidade social empresarial pode adquirir um outro conceito, no qual a atividade pré-lucro se faz sentir na sua rede de relacionamentos, haja vista que as corporações cumprem suas responsabilidades sociais e morais antes de tentarem maximizar seus lucros, sendo, portanto, *um meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais* (Ashley, 2000).

No entanto, para Jones (1996:7-41, apud Ashley, 2000) *o conceito e discurso de responsabilidade social corporativo carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa*, mas, mesmo assim,

oferecem implicações para o poder e o conhecimento dos agentes sociais. Jones considera que os argumentos a favor se enquadram em duas linhas básicas, as quais ele classifica como *linhas ética e instrumental*.

Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moral correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

Os argumentos, a favor, na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação pró-ativa da empresa, que busca oportunidades geradas por:

- uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; e
- uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

O conceito de responsabilidade social empresarial, com forte conotação normativa e cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social, passou a ser acompanhado já na década de 70, com a construção de ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. *As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação pode responder às suas obrigações sociais, essas já sendo consideradas como um dever da corporação* (Frederick, 1994:150, apud Ashley, 2000).

Quando na década de 90 a literatura sobre responsabilidade social empresarial passa a incorporar cada vez mais o aspecto normativo, a visão de ética e responsabilidade social nos negócios passa também a vigorar efetivamente na prática.

Podemos avaliar então que *os conceitos de responsabilidade social empresarial incorporam idéias morais e éticas, mesmo quando não expressos conscientemente, constituindo-se assim, a referência normativa* (Mitnick, 1995:5-33, apud Ashley, 2000).

Assim, a responsabilidade social de uma corporação:

consiste não somente no investimento do bem estar dos seus colaboradores internos e dependentes, no ambiente de trabalho saudá-

vel, na promoção de comunicações transparentes, no retorno aos sócios, na sinergia com seus parceiros e na garantia da satisfação dos seus clientes e fornecedores, mas também na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce (D'Ambrósio, 1998, apud Melo Neto e Froes, 1999).

Stakeholders

Percebemos, então, que a empresa através de suas ações forma uma rede de relações. Não faz muito tempo que os líderes empresariais optaram pela descentralização do foco destas relações complexas, o que ganhou em importância a diversidade dos indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados em algum momento pelas ações de fatos gerados pela corporação. Sendo assim, para Ashley (2000), *as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão nunca exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas.* Surge assim o conceito de *stakeholders* que segundo Kang (1995, apud Ashley, 2000) *seriam sujeitos de uma rede de relacionamentos* da empresa e com a empresa. Podemos, então, por exemplo, ter como *stakeholders* de uma empresa seus colaboradores internos; os funcionários, seus clientes, seus fornecedores, os sócios ou acionistas, a comunidade ao redor da corporação, o governo e a sociedade e o meio ambiente.

Esta nova visão de empresa como rede de relacionamentos com seus *stakeholders* — pessoas físicas ou jurídicas que afetam ou são afetados pela operação da empresa — requer uma gestão dessa rede por parte da empresa.

Para se justificar esta postura de responsabilidade social empresarial é imprescindível analisar a gestão e o comportamento desta rede de relacionamento: conhecer qual a imagem que a empresa, seus processos de produção, seus produtos e seus serviços têm a partir de seus diversos *stakeholders*, também chamados de públicos da empresa.

Vários vetores precisam ser aferidos para ter a visão do balanço da responsabilidade que a empresa toma para si no âmbito social.

- Aferição do grau de satisfação dos colaboradores internos e o tipo de relação de trabalho e processos de trabalho que desenvolvem.

- Aferição do grau de satisfação dos compradores e consumidores com os produtos e ou serviços.
- Aferição da relação da empresa com seus fornecedores, ou seja, o grau de satisfação da empresa com os produtos/serviços fornecidos e vice-versa.

É importante, também, saber o perfil de relação da corporação com bancos e o sistema financeiro e com o governo, pois tais relações podem afetar positiva ou negativamente qualquer que seja o desempenho da empresa.

Convém conhecer a qualidade de relação da empresa com a qualidade ambiental (poluição de diversos tipos) e com a comunidade local, de forma a assumir proativamente iniciativas de prevenção de danos ambientais ou à comunidade.

Podemos entender também que se a empresa incorporar a assistência a projetos na comunidade, a grande probabilidade é que seja adicionado valor à marca da organização, porém jamais será suficiente se todas as demais relações da empresa, citadas acima, não são satisfatórias.

Sendo assim, segundo Shrivastava (1995:118-137, apud Ashley, 2000):

os objetivos empresariais transcenderiam os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção para a produção de bens e serviços para o mercado, passando a ser uma forma de organização de produção que concilie os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza, transitando do paradigma antropocêntrico para o paradigma ecocêntrico.¹

1. Segundo Frederick (1998, apud Ashley 2000) e Shrivastava (1995, apud Ashley, 2000), o paradigma ecocêntrico requer um novo modelo mental para o conceito de empresa, descentrando-a no escopo de discussão, quanto às relações de produção e consumo nas coletividades humanas, e tornando-as inclusivas das relações recíprocas do ser humano e natureza, sem limites temporais e espaciais. O paradigma ecocêntrico consideraria:

- a interdependência e performance ecológica das comunidades organizacionais, entendida por Shrivastava (1995, apud Ashley, 2000) como ecossistemas industriais;
- a gestão ecocêntrica da organização pela gestão dos elementos organizacionais que tenham impacto sobre a natureza, rejeitando a dominação do homem sobre a natureza;

Cidadania Empresarial

A palavra “cidadania” é derivada de cidadão, que vem do latim *civitas*.

Na Roma antiga, o conjunto de cidadãos que constituíam uma cidade era chamado de *civitate*. A cidade era a comunidade organizada politicamente. Era considerado “cidadão” aquele que estava integrado na vida política da cidade. Naquela época, e durante muito tempo, a noção de cidadania esteve ligada à idéia de privilégio, pois os direitos de cidadania eram explicitamente restritos a determinadas classes e grupos.

A definição de cidadania foi sofrendo alterações ao longo do tempo, seja pelas alterações dos modelos econômicos, políticos e sociais seja como conquistas, resultantes das pressões exercidas pelos excluídos dos direitos e garantias a poucos preservados.

Se conceitualmente a palavra “cidadania” tem sofrido alterações com o passar do tempo, a expressão “cidadania empresarial” ainda apresenta inconsistência em relação à sua definição. Fala-se tanto no meio empresarial quanto na mídia, a respeito do termo cidadania empresarial. Popularmente,

(...) este conceito tem sido tratado de maneira bastante instrumental, ou seja, como algo que traria vantagem competitiva à organização frente à crescente concorrência e seu aspecto mais ressaltado tem sido o de investimento na comunidade através de projetos ou ações sociais com recursos transferidos por empresas (Coutinho, et al., 2000).

Para Melo Neto e Froes (1999:33):

(...) a elevada consciência social de uma empresa, o exercício pleno da sua cidadania empresarial e o volume dos seus inves-

-
- missões organizacionais orientadas para questões ambientais, globais e de longo prazo, efetivamente buscando a ativa harmonia com o ambiente natural;
 - minimização do uso de recursos virgens (não-reciclados) e de formas não-renováveis de energia;
 - nos processos de produção, a prevenção do uso ineficiente de recursos materiais e de riscos ambientais, riscos ocupacionais, psíquicos e de saúde pública;
 - minimização dos custos tangíveis e intangíveis do ciclo de vida dos produtos e serviços da organização; e
 - pensamento sistêmico sobre as relações recíprocas entre as decisões e ações dentro da rede de relacionamento de produção e consumo da organização.

timentos sociais constituem o que denominamos de tripé da autopreservação empresarial (...); dotada de uma elevada consciência social, a empresa capacita-se para o exercício pleno da cidadania empresarial.

E, ao investir em projetos sociais, a empresa exercita esta capacidade e consolida a sua imagem de empresa-cidadã.

Se empresa-cidadã é aquela que não foge aos compromissos de trabalhar para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade, logo o conceito de cidadania empresarial encampa a noção de co-responsabilidade da empresa pelos problemas da sociedade.

Por outro lado, Martinelli (2000) propõe uma perspectiva de evolução da empresa, classificável em três estágios:

- a) empresa unicamente como um negócio, instrumento de interesses para o investidor, que em geral não é um empresário, e sim um “homem de negócios” com uma visão mais imediatista e financeira dos retornos de seu capital;*
- b) a empresa como organização social que aglutina os interesses de vários grupos de stakeholders — clientes, funcionários, fornecedores, sociedade (comunidade) e os próprios acionistas — e mantém com eles relações de interdependência. Estas relações podem estar refletidas em ações reativas (resolução de conflitos) ou pró-ativas, tendo para cada grupo de stakeholders uma política clara de atuação.*
- c) a empresa-cidadã que opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros.*

Segundo o autor, no estágio empresa-cidadã, a empresa passa a agir na transformação do ambiente social, sem se ater apenas aos resultados financeiros do balanço econômico; busca avaliar a sua contribuição à sociedade e se posiciona de forma pró-ativa nas suas contribuições para os problemas sociais. A empresa classificável como empresa-cidadã possuiria objetivos sociais e instrumentos sociais, os quais não deveriam ser confundidos com práticas comerciais e com objetivos econômicos. Desta forma, sua atuação agregaria uma nova faceta ao seu papel de agente econômico: a de agente social. Ela passaria a disponibilizar, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados em seu negócio,

em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum.

Podemos observar que os conceitos referentes à cidadania empresarial estão intrinsecamente ligados ao modelo da gestão interna e externa de responsabilidade, à consciência social e ao comprometimento com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade, posicionando os processos decisórios no campo do todo, e não apenas instrumentalizados na obtenção de resultados específicos.

Relações dos Conceitos de Ética, Responsabilidade Social e Cidadania

Nos últimos anos tem-se colocado como pauta de discussão o politicamente correto, a ética, a cidadania, as relações da sociedade com o meio ambiente e a responsabilidade das ações do homem na atualidade em relação ao futuro da humanidade. A bem dizer, no geral, temos visto a extrapolação do campo da discussão para o campo da ação, a qual tem se verificado nos mais variados segmentos da sociedade. Segundo Cordeiro (2000):

A insuficiência dos governos na resolução de vários dos problemas em nossa sociedade, os olhos fechados, de uma parte do meio empresarial e a grave situação social do país são alguns dos fatores que contribuíram para a articulação da sociedade no sentido de ampliar e valorizar ações ligadas a estes temas.

Entretanto, tem surgido uma nova geração de empresários comprometidos não somente com o lucro, mas também com as questões sociais do país, na expectativa de que este novo comprometimento conseqüentemente contribuirá na construção de um país mais justo, mais competitivo e sobretudo mais humano. Diversos setores estão definindo seus papéis e ações na expectativa da construção de uma nova sociedade. Portanto, *as empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosas agentes de mudança para, juntamente com Estados e sociedade civil, construir um mundo melhor* (Graiew, 2000).

Um dos sintomas de que essas ações já se fazem presentes e que indivíduos e organizações estão conscientes dessas transformações, é que *nunca as empresas gastaram tanto em educação, treinamento e desenvolvimento como hoje* (Barros, 2000).

E esta nova postura em relação à cidadania e ética e à responsabilidade social, sem embargo, tem acionado organizações de todos os portes, desde as micros e pequenas até as grandes empresas.

Porém, pode-se constatar que a visão de responsabilidade social para muitos ainda passa por erros de análise, pois revela que ela funcionaria como um instrumento de estabilização para a organização através dos resultados econômicos advindos desta postura. A questão é que responsabilidade social empresarial não deve ser encarada apenas como vantagem competitiva, mas como condição *sine qua non* para a construção de uma sociedade justa, em que os instrumentos de gestão estejam voltados para a participação em conjunto com seus colaboradores internos, à parceria ética com agentes externos, às ações de prevenção do meio ambiente e à promoção e integração da comunidade.

Assim, a postura de responsabilidade social de uma empresa, não é, necessariamente, um instrumento de apenas um resultado econômico positivo. A verdadeira responsabilidade social empresarial instrumentalizada equilibra o resultado econômico, o respeito à cidadania, à ética e ao meio ambiente; o resto é modismo.

Considerações Finais

O conceito de responsabilidade social é amplo, e refere-se à ética como princípio balizador das ações e das relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: sócios, colaboradores internos, consumidores, rede de fornecedores, meio-ambiente, governo, mercado e comunidade. *A questão da responsabilidade social vai portanto além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos* (Ethos, 2000).

Logo, a responsabilidade social empresarial está intimamente ligada às relações de confiança, idéias e normas éticas com seus *stakeholders*, ou seja, com todos aqueles que fazem parte da rede de relações das atividades da empresa e que por esta são afetadas ou afetam-na direta ou indiretamente.

Pequenas atitudes podem estar relacionadas à responsabilidade corporativa. Basta o empresariado estar atento às necessidades daqueles que o rodeiam. Se, por exemplo, um estabelecimento comercial de um

bairro qualquer tiver um painel de anúncios classificados de seus clientes, ele já estará contribuindo socialmente para que aquela comunidade interaja; se ele ajudar a preservar a praça que está à sua frente, contribui mais ainda. As atitudes socialmente responsáveis sempre são perceptíveis, seja para o público interno seja para o externo. O resultado é uma empresa mais saudável, tanto na qualidade oferecida de produtos e serviços, na qualidade de vida de seus colaboradores, quanto economicamente.

Bibliografia

- ASHLEY, P. A. *Gestão Ecocêntrica e Consumo Responsável: desafios para a responsabilidade social corporativa*, www.synethos.gov, 02/2000, disponível on line <http://www.synethos.org/isbec/C2K/Contributed%20Papers/cs5s/Ashley.doc>
- BARROS, B. T., *Educação para a Estratégia*. Fundação Dom Cabral, Sala de Imprensa, 10/2000, disponível on line http://www.domcabral.org.br/sala_imprensa/artigo2.html
- CORDEIRO, R. M., *Cidadania Empresarial, Desemprego, Sociedade Civil Organizada, Meio-ambiente, Desigualdades etc.* O Que Isso Tudo Tem em Comum? FENEAD, 10/2000, disponível on line <http://www.fenead.org.br/artigos/007.htm>
- COUTINHO, R. B. G., ASHLEY, P. A, TOMEI, P. A. *Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa*. Anais do 24º Encontro Nacional da ANPAD — ENANPAD 2000, set. 2000, disponível on line no endereço <http://www.alternex.com.br/~patiagpucrio>.
- ETHOS, Instituto, *Concurso Nacional para Estudantes Universitários sobre Responsabilidade Social* Empresarial database disponível on line <http://www.ethos.org.br/>
- GRAIEW, Oded, *A Responsabilidade Social das Empresas*. Profissional & Negócios, 2000, database disponível on line http://www.rhcentral.com.br/portug/materia_d.htm
- MARTILELLI, A. C. *Empresa Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora*. Integração — A revista eletrônica do terceiro setor, 09/00 disponível on line <Http://Integração.Fgvsp/3/Adminst.Html>
- MELO NETO, F. P. e FROES C. *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- MITNICK, B. M. Systematics and CSR: The theory and processes of normative referencing. *Business and Society*. v. 34, n. 2, apr. 1995. Apud COUTINHO, Renata et al., op. cit.
- OREM, B. C. *Responsabilidade Social Empresarial*. Vitória, A Gazeta: 23/11/1999 disponível on line <http://www.balancosocial.org.br/imp6.html>
- SROUR, R. H. *Ética Empresarial: Posturas responsáveis nos negócios; na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. *Poder, Cultura e ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VÁZQUEZ, A. S. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.