

Responsabilidade Social Corporativa pela ótica dos Stakeholders Internos: a conquista da legitimidade organizacional na criação de valor compartilhado.

CLAUDIA CALDAS SILBER

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

YEDA SWIRSKI DE SOUSA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

PATRICIA KINAST DE CAMILLIS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

TATIANA GONÇALVES DA COSTA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Responsabilidade Social Corporativa pela ótica dos Stakeholders Internos: a conquista da legitimidade organizacional na criação de valor compartilhado.

1. Introdução

No contexto das organizações, a atitude socialmente responsável manifesta-se por meio de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), entendida como a escolha deliberada de empresas para realizar ações que promovam algum bem social coletivo, para além dos interesses da empresa e de obrigações legais (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Por outro lado, de acordo com Post et al. (2002), a capacidade de uma organização gerar valor de modo sustentável é determinante para preservar e manter a relação com os stakeholders, considerados partes interessadas. Nesse sentido, é possível relacionar os processos de criação de valor nas organizações com a gestão dos relacionamentos com os stakeholders e dar ênfase ao papel dos stakeholders internos no processo de criação de valor organizacional.

A respeito da criação de valor, segundo Harrison, Bosse e Philips (2010), a organização deve direcionar atenção para as necessidades e expectativas dos stakeholders primários, por estarem proximamente ligados às atividades e objetivos das empresas. Além disso, Garriga (2014) atribui ao stakeholder um papel que vai além da função utilitária em processos de criação de valor, questionando-se qual seria o significado de valor para os diferentes grupos e como as empresas lidam com isso. Questionamentos que estão presentes desde a origem da teoria dos stakeholders, evidenciando a necessidade da constante busca por novas respostas, uma vez que mudam os contextos organizacionais e mudam os conceitos relacionados à criação de valor para os stakeholders, porque sabe-se também que ‘o significado de valor é diversificado, assim como o são os perfis de stakeholders’ (GARRIGA, 2014, p.489).

A abordagem de Tantaló e Priem (2016) aponta para novas oportunidades relacionadas à criação de valor nas organizações e evidencia o vínculo, assim como a influência mútua, entre stakeholders e uma organização. Por outro lado, no que se refere à atitude organizacional, Sulkowski, Edwards, Freeman (2018) propõem que as organizações podem assumir o papel de provocar stakeholders, indo além da atitude proativa, no sentido de promoverem o engajamento a fim de que mudanças sistêmicas sejam catalisadas para estimular a criação de consciência e sentido coletivo com relação à sustentabilidade.

Na perspectiva da criação de valor relacionado à RSC, é possível aproximar a TS, a partir de seu aspecto instrumental, percebendo-se os benefícios de uma gestão voltada para os interesses dos stakeholders envolvidos direta e indiretamente nas atividades da empresa. Nesse sentido, para criar valor compartilhado (Porter e Kramer, 2006), as relações entre uma empresa e suas partes interessadas (stakeholders) precisam ser mais profundas do que apenas realizar transações comerciais (FREEMAN, 2010). Na visão de Freundereich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2019), a proposta de criação de valor para sustentabilidade na perspectiva da TS propõe orientar organizações para um maior envolvimento com a sustentabilidade, demonstrando, por meio das diversas dimensões de um negócio, como as partes estão conectadas às atividades essenciais de criação de valor, com a identificação dos grupos de stakeholders relacionados, proporcionando transparência em relação aos valores compartilhados. Portanto, para a gestão dos stakeholders é necessário o mapeamento dos atores relacionados com a criação de valor no contexto organizacional e a identificação de interesses e motivações dos distintos grupos, para que se possa compreender como ocorrem as relações entre organizações e todas as partes interessadas. Isso pode indicar caminhos para engajar grupos distintos na realização do propósito organizacional (FREEMAN, 1984; PARMAR, FREEMAN, 2010).

Este estudo tem como objetivo analisar como os stakeholders internos, com foco voltado aos funcionários, contribuem para a criação de valor por meio da RSC. Para se alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma multinacional sediada no Brasil, considerada como referência em práticas de RSC. O estudo revela como o engajamento de funcionários em práticas de RSC promove e sustenta a narrativa, a identidade e a reputação organizacional de uma empresa socialmente responsável, sendo esse um valor compartilhado entre grupos distintos de stakeholders. Apesar da evolução dos conceitos relacionados à TS, ainda há poucos estudos que relevam as estratégias adotadas por uma organização na gestão das relações com stakeholders e na conquista de legitimidade sobre questões relacionadas com a RSC (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018). Sob a perspectiva da gestão, este artigo indica como uma organização promove o engajamento de stakeholders internos por meio de políticas e práticas específicas criando valor compartilhado. Portanto, a pesquisa contribui para a compreensão sobre como organizações criam valor para si e para múltiplos stakeholders simultaneamente a partir do engajamento dos funcionários em práticas de RSC (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; PARMAR et al., 2010; TANTALO; PRIEM, 2016).

Na sequência são apresentados os fundamentos teóricos que suportam este estudo, a partir de conceitos da Teoria dos Stakeholders (TS) e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Após apresenta-se o caso e a metodologia utilizada, seguido da apresentação, discussão dos resultados e das considerações finais.

2. Fundamentação Teórica: TS e RSC

A teoria dos stakeholders (TS) apresenta modelos que possibilitam a classificação de grupos distintos de stakeholders e a identificação dos diferentes tipos de relações e interesses de cada uma das partes com as quais a empresa estabelece vínculos em processos de criação de valor. De acordo com Freeman (1984, p.25) o termo stakeholders significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance do propósito de uma empresa”, evidenciando a relevância de todas as relações e vínculos estabelecidos pela organização. Adotar a visão orientada para stakeholders significa compreender que os negócios criam valor, através de um processo humano de troca envolvendo diferentes atores ou partes interessadas. Destacando-se a importância de se compreender os comportamentos de todos os atores envolvidos nas atividades organizacionais para a interpretação adequada dos significados de valor para cada grupo de stakeholders (FREEMAN, 1984; FREEMAN ET AL., 2007; FREEMAN, 2010).

2.1 Classificação de stakeholders

A fim de fazer a correta representação do contexto das atividades empresariais, Freeman (1984) aponta a necessidade de se saber quem são e como se comportam todos os atores que interagem nos ambientes organizacionais. Para representar a sua visão sobre a relação da empresa com seus públicos de interesse propõe um modelo simplificado que tem a empresa como elemento central e onze grupos distintos em seu entorno: fornecedores, governo, comunidade local, proprietários, defesa do consumidor, clientes, concorrentes, imprensa, empregados, defesa do ambiente, grupos específicos. Desta forma, a teoria dos stakeholders propõe que uma organização empresarial deve criar o máximo de valor possível para as partes interessadas e atender às necessidades de múltiplos atores, além de gerar lucros e ser sustentável ao longo do tempo, definindo valor como algo que é bom para todos os envolvidos e elemento central na estratégia (FREEMAN, 1984, FREEMAN ET AL., 2007; FREEMAN, 2010).

O modelo original de Freeman (1984) identifica os grupos de stakeholders pela sua capacidade de afetar ou de ser afetado pelas atividades relacionadas aos objetivos da organização; porém, considerando os stakeholders de maneira independente. Clarkson (1994; 1995) sugere inicialmente uma classificação em primários e secundários; na sequência amplia essa proposição, com a classificação de acordo com o nível de interdependência entre organização e stakeholder, regulada pela existência ou não de um contrato formal. Os stakeholders primários são aqueles considerados fundamentais para a existência da empresa, incluindo-se os acionistas e investidores, bem como os funcionários, clientes e fornecedores, entre outros, como governos e comunidades (CLARKSON, 1995). Os stakeholders secundários abrangem um conjunto mais extenso de atores que podem influenciar ou afetar os stakeholders primários, ou que são influenciados ou afetados pela organização, como a imprensa e influenciadores digitais, entre outros, com alto nível de interdependência (CLARKSON, 1995). Desta forma, stakeholders primários e secundários, atuando direta ou indiretamente, influenciam as iniciativas que visam criar valor para todas as partes envolvidas com ações voltadas para a realização dos objetivos da empresa (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Uma das possibilidades de identificação dos stakeholders é a partir de critérios de poder, legitimidade e urgência das expectativas e necessidades, determinando a importância do stakeholder para a gestão (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). O fator poder significa que o stakeholder tem capacidade para exercer influência na organização pela utilização de recursos coercitivos (força física ou armas), utilitários (tecnologia, conhecimento e dinheiro) ou simbólicos (prestígio ou influência social), que ocorre quando alguém tenta impor suas vontades ou pretensões sobre outras pessoas com as quais se relaciona (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997, p. 874-879).

O fator legitimidade significa agir com pretensões percebidas como adequadas pelo gestor, pela organização ou pela sociedade, ou seja, adequadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições construídas socialmente. A legitimidade pode ser relacionada às expectativas dos outros e pode ser percebida diferentemente nos níveis individuais, organizacionais e nos grupos sociais. Quanto mais as ações de um ator são percebidas como adequadas pelos indivíduos, pelas organizações ou pela sociedade, mais legítimas elas o são (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997, p. 874-879).

Já o fator urgência caracteriza-se por ser uma pretensão que se coloca em um determinado estado crítico devido à pressão de tempo ou condições de integridade de algo com relação às respectivas pretensões. Assim, a urgência refere-se à necessidade do atendimento imediato das pretensões, podendo acarretar danos importantes para o stakeholder se o seu atendimento não acontecer rapidamente. Definidos esses três principais fatores, Mitchell, Agle e Wood (1997), identificaram sete perfis distintos de stakeholders (Quadro 1), apontando a relevância e capacidade de influenciar a organização.

Quadro 1 – Classificação de Stakeholders

Stakeholder	Tipo de Stakeholder / Fator	Características
latente	Adormecido / Poder	Pouca ou nenhuma interação com a empresa.
	Discrecionário / Legitimidade	Baixo poder de influência relacionado com responsabilidade social.

	Exigente / Urgência	Tem potencial para pressionar a empresa
expectante	Dominante / Poder e Legitimidade	Tem poder e legitimidade. Usam mecanismos formais de relacionamento com a empresa e são relevantes para os gestores.
	Dependente / Legitimidade e Urgência	Depende do poder de outros stakeholders para fazer valer as suas reivindicações
	Perigoso / Urgência e Poder	Tenta impor sua vontade
	Definitivo / Poder, Legitimidade e Urgência	Grande capacidade para influenciar as decisões da empresa e a gestão. Relacionamento priorizado.
	Não-stakeholder	Não influencia e não sofre influência da empresa sobre suas atividades

Fonte: Adaptado de Mitchel, Agle e Wood (v b1997, p. 874-879)

Os stakeholders latentes possuem apenas um atributo, e por esse motivo não são considerados relevantes para os gestores, porém, em outro momento ou contexto, podem vir a ser considerados como relevantes. Os stakeholders expectantes possuem maior relevância. Na intersecção dos três atributos encontram-se os stakeholders definitivos, que demandam atenção e tratamento prioritário. Existe ainda os não-stakeholders, perfil sem nenhum dos atributos definidos como relevantes (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997, p. 874-879).

A respeito da gestão dos stakeholders, Freeman et al. (2007), destacam a importância de as organizações criarem valor com o envolvimento de uma rede de atores. Desta forma, enfatiza-se a importância dos relacionamentos éticos e justos para os negócios, com envolvimento dos stakeholders primários e secundários pela atuação direta ou indireta dos atores como influenciadores nas iniciativas que visam criar valor para todas as partes envolvidas com ações voltadas para a realização dos objetivos da empresa (FREEMAN, HARRISON E WICKS, 2007).

Fazer gestão dos stakeholders significa engajar distintas partes interessadas a fim de se promover o diálogo coletivo, sem restrição a determinados grupos ou aos grupos mais próximos da gestão da empresa, enquanto a atenção da organização é direcionada para manter e monitorar a satisfação de todos em alinhamento com o propósito organizacional. Nesse contexto, sabe-se que uma cultura corporativa ética define parâmetros de desempenho baseados em princípios, valores e normas que estabelecem limites para as atividades, incluindo: conformidade não negociável exigida, práticas essenciais e compromisso com a excelência a partir de critérios para medir o sucesso organizacional, como fatores econômicos, ambientais e sociais (FERREL E FERREL, 2009).

Nesse sentido, Freeman et al. (2020) evidenciam a diferença entre uma cadeia de valor linear, focada no resultado econômico e uma rede de criação de valor, que tem por objetivo propósitos e valores distintos compartilhados por meio de um sistema “interconectado e

interdependente para gerar benefícios e resultados para todos, exige a adoção de visão sistêmica dos negócios que atenda as partes interessadas. Portanto, uma proposta de valor para ser sustentável, precisa envolver os stakeholders nos processos relacionados à criação de valor nas organizações preservando o equilíbrio de interesses das distintas partes interessadas. Essa visão confere relevância às partes interessadas minoritárias na estratégias das organizações (FREEMAN ET AL., 2010; FROW e PAYNE, 2011; FREEMAN ET AL., 2020; GARRIGA, 2014; DE GOOYERT ET AL., 2017; HARRISON ET AL., 2010).

2.2 RSC para a criação de valor compartilhado

Os estudos na TS têm evoluído para ampliar o entendimento sobre novas oportunidades relacionadas à criação de valor nas organizações com base na sinergia e influência mútua entre múltiplos stakeholders em linha com os temas da RSC e sustentabilidade (FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020; TANTALO; PRIEM, 2016). As atividades de uma organização são consideradas como RSC quando são realizadas "ações que parecem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e do que é exigido por lei" (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001, p. 118). A RSC também é definida como atitude organizacional ética voltada à conquista de resultados econômicos positivos e que realiza ações que visam o bem-estar social com respeito aos recursos do meio-ambiente (HUSTED; ALLEN, 2007). Pressões globais no âmbito social têm exigido atitude proativa em relação a adoção de atitude socialmente responsável com práticas que manifestam a atenção às questões relacionadas com a sustentabilidade (PIMENTA; GOUVINHAS, 2012).

Em relação a atitude organizacional socialmente responsável, Sulkowski, Edwards, Freeman (2018) propõem que as organizações podem assumir o papel de provocar stakeholders, indo além da atitude proativa, no sentido de promoverem o engajamento de stakeholders para que mudanças sistêmicas sejam catalisadas com o intuito de estimular a criação de consciência e sentido coletivo com relação à sustentabilidade. Tendo como objetivo a geração de valor para todas as partes envolvidas ou impactadas pelas atividades organizacionais, entende-se que a adoção de estratégias de RSC depende da gestão das relações com stakeholders envolvendo a criação de valor coletivo (CARROLL; BROWN; BUCHOLTZ, 2017). A RSC é considerada estratégica quando associada ao desenvolvimento de iniciativas tangíveis e mensuráveis de modo a se estabelecer relação positiva entre as ações realizadas e os resultados obtidos, envolvendo a gestão de relacionamentos entre grupos internos e externos, vinculados ao contexto de atuação e performance da organização (CLARKSON, 1995; HUSTED; ALLEN, 2007; PORTER; KRAMER, 2011).

A pressão dos stakeholders é um mecanismo importante para a adoção de RSC (DE ABREU; DA SILVA MEIRELES; DA CUNHA, 2015). Além disso, a adoção de postura socialmente responsável contribui para a construção da imagem e reputação organizacional positiva (ODERA; SCOTT; GOW, 2016). Nessa perspectiva, Aguilera-Caracuel, Guerrero-Villegas e García-Sánchez, (2017) consideram a adoção de estratégias de RSC como um meio de criação de valor que contribui para a construção de reputação positiva porque pode gerar benefícios para todos os stakeholders. No que se refere ao contexto organizacional interno, há diversos fatores que podem afetar a aplicação estratégica da RSC, como o alinhamento dos negócios com a cultura organizacional, bem como com as necessidades sociais e a transparência (PORTER; KRAMER, 2011). Estudos sugerem que são primeiramente são os funcionários que podem perceber os efeitos positivos das atividades de RSC. Conforme Lee, Park, Lee (2013), a RSC é percebida pelos funcionários como algo favorável e positivo, sendo essa percepção importante para o aumento a lealdade e para a redução da taxa de rotatividade interna.

Quanto a gestão da RSC, classifica-se as ações como implícitas e explícitas. A responsabilidade social, de forma implícita, está alicerçada nas diretrizes legais e em sistemas

regulatórios. Não é concebida como uma decisão voluntária e deliberada das organizações, mas sim como uma decisão reativa. Já, a RSC explícita está associada às políticas corporativas que visam interesses da sociedade e abordam questões percebidas como sendo parte da responsabilidade social da organização, como reflexo de um ambiente institucional e compromisso da organização para com seus stakeholders, consistindo em estratégias que combinam valor social e de negócios (CARROLL, 1979; CARROLL et al., 1991; MATTEN; MOON, 2008).

Com base na responsabilidade social explícita, Rodrigo e Arenas (2008) apresentam as dimensões interna e externa. Dimensão externa tem foco na comunidade mais próxima da empresa ou o local onde esteja situada, por meio de ações sociais (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008) e pode aumentar o interesse do investidor, bem como em relações positivas com o governo (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Na dimensão interna, a RSC supõe a melhoria do ambiente de trabalho e das interações entre a organização, seus funcionários e dependentes. As ações de gestão interna compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal, realizados pelas empresas, em benefício de seus funcionários, bem como os demais programas voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes.

Algumas empresas estendem a sua rede de ações internas de responsabilidade social, também, aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias. (PASSADOR, 2002; RODRIGO; ARENAS, 2008). Vale destacar que, ao transcender interesses exclusivamente econômicos, a organização pode gerar implicações motivacionais e no comprometimento (Turker, 2009; JAMALI, 2014). Quando os funcionários percebem que uma empresa toma a RSC como base de sua prática empresarial, essa percepção influencia a maneira como os funcionários pensam, se comportam e isso se expande para o envolvimento com a própria empresa (STHAPITANONDA, 2019)

Conforme observam Høvring, Andersen e Nielsen (2018), a RSC é uma disciplina complexa que vai além da adoção de um comportamento responsável e do envolvimento da organização com atores relacionados com as atividades práticas produtivas, pois envolve também capacidade de dialogar com transparência com um universo mais amplo. Para isso, sugerem o engajamento de stakeholders em processos estratégicos de RSC por meio de ações de comunicação, já que esse recurso pode contribuir para a organização identificar ações que possam ser realmente executadas e distinguindo-as das que são idealizadas sem condições de viabilidade (HØVRING; ANDERSEN; NIELSEN, 2018, p. 640).

A fim de incorporar a RSC na estratégia de negócios, é necessário considerar mudanças para além do discurso. As ações devem ser disseminadas na operação, influenciando aspectos da cultura organizacional e obtendo um engajamento dos funcionários neste momento. (ROSOLEN; MACLENNAN, 2016). Ao realizar práticas de RSC, uma empresa cria oportunidades aos funcionários para conhecer e interagir tanto fora da empresa, quanto com colegas de outras áreas da organização. Assim como, a possibilidade de usar a experiência de cada um para outro propósito que não o seu trabalho diário, é um fator motivador e que gera retenção do funcionário (PREDA, 2019). Além disso, em relação à gestão da RSC, a TS evidencia a organização como elemento central das relações entre diferentes grupos de stakeholders, relevantes para a criação de valor (FREEMAN et al., 2007; SAVAGE et al., 1991). Por fim, destaca-se que, neste estudo, será feito um recorte sobre políticas e práticas que envolvem ações de funcionários, considerados stakeholders internos, em práticas de RSC explícitas e externas. Na seção que segue apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

3. Metodologia

A estratégia de pesquisa adotada foi a do estudo de caso único que pudesse revelar em profundidade evidências a respeito do fenômeno estudado (YIN, 2015). Para isso, buscou-se identificar uma empresa que atendesse o critério de ser considerada como socialmente responsável e reputada como empresa boa para se trabalhar. A publicação do Balanço Social e relatórios RSC e a qualificação em rankings como Great Place to Work e Glassdoor para empresas boas para se trabalhar serviram como indicadores para a escolha do caso.

A LABS (nome fictício) iniciou suas atividades em 1972 na Alemanha e hoje atua em 130 países, na área de tecnologia da informação. No que se refere à RSC, desde 2009, a LABS incorpora em sua estratégia de longo prazo a orientação para sustentabilidade econômica, social e ambiental e, em 2019, assume como posicionamento estratégico a orientação para a inovação e sustentabilidade. Documentos publicados pela empresa demonstram que os valores centrais da cultura da empresa são considerados como meios para a geração de valor para a organização e estão em linha com uma atitude voltada à sustentabilidade ambiental e à diversidade. A LABS conta com um Comitê de Governança Global de RSC com estrutura e funcionários exclusivos, composto por representantes executivos de diferentes áreas da sua diretoria, tendo como objetivo aconselhar e aprovar diretrizes estratégicas orientadas à missão global de RSC.

Na estrutura de RSC da empresa há comitês regionais de governança em RSC, compostos por lideranças regionais dedicadas às práticas de RSC e que contam com líderes voluntários de diversas áreas em todas as unidades globalmente. Esses líderes são responsáveis por aconselhar e aprovar parcerias e iniciativas locais nas principais regiões de atuação da LABS. Por isso, optou-se por selecionar alguns desses líderes para entrevistas. Desta forma, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com funcionários. Esta etapa envolveu representantes de diversos cargos e áreas, que envolvidos em algum programa ou projeto social. Foram realizadas 9 entrevistas com profissionais de diferentes áreas, cargos, tempo de empresa. As temáticas bases das questões foram: descrever políticas e práticas de RSC e compreender o reflexo dessas ações no comportamento dos funcionários e na geração de valor para a empresa.

Quadro 2 - Lista de entrevistados

Nº	Tempo de empresa	Função	Relação com a RSC
1	3 anos	Engenheiro de Suporte	Voluntário RSC e DI
2	4 anos	Analista de Suporte	Líder do grupo DI - Black Employee Network (BEN)
3	7 anos	Analista de Sucesso do Cliente	Líder de Diversidade e Inclusão
4	4 anos e 6 meses	Analista de Sucesso do Cliente	Voluntária dos grupos DI - Pride e Business Woman Network (BWN)
5	1 ano e 6 meses	Engenheira de Suporte	Líder do grupo DI - Differently Abelt People (DPA)
6	1 ano e 10 meses	Atração de Talentos	Voluntária do grupo de DI - DPA, PRIDE e Culture

Nº	Tempo de empresa	Função	Relação com a RSC
7	9 anos	Analista de Suporte Engenharia	Líder Responsabilidade Social Corporativa
8	3 anos	Especialista em Suporte	Líder do grupo DI - Generation
9	13 anos	Gerente de Suporte ao Cliente	Voluntária RSC e DI. Já foi líder do BWN

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelos autores

Os dados secundários foram obtidos através de 150 documentos (redes sociais, site institucional, reportagens, relatórios e apresentações, entrevistas publicadas). Em 2019, durante visitas à empresa, havia nos ambientes de convivência e elevadores, a divulgação de depoimentos dos funcionários sobre as experiências com as práticas sociais realizadas. Ao todo, foram coletados 23 depoimentos de diferentes funcionários envolvidos em práticas sociais, como TechSchool Social, Semana do Código Latino, Mês Solidário, Eu cidadão, entre outras. As transcrições das entrevistas e os documentos foram analisados em seu conteúdo com apoio do software Atlas.ti, versão 8. As categorias de análise foram estabelecidas indutivamente (VERGARA, 2005), tendo em vista evidenciar como funcionários exercem o papel de stakeholders internos e contribuem para a geração de valor através da RSC.

4. Análise e discussão dos resultados

A partir dos dados coletados nas entrevistas e documentos apresenta-se a análise com foco em aspectos relacionados à implementação de políticas e práticas de RSC, o envolvimento dos stakeholders internos e a importância para o engajamento e geração de valor compartilhado.

4.1. Políticas e Práticas de RSC

Uma parte considerável dos projetos voluntários corporativos da empresa (52% em 2019) contou com funcionários no apoio aos programas de educação inclusiva, prontidão da força de trabalho e programas de empreendedorismo social, destacando a importância dos stakeholders internos para as ações de RSC. Globalmente, a LABS apoia 1.576 organizações sem fins lucrativos e empresas sociais em 80 países. A empresa estima que, com base nos programas de voluntariado e parcerias desenvolvidas no setor social impactou positivamente mais de 6 milhões de vidas em 2019 e 8.3 milhões, em 2020. A empresa estima que seus programas para o desenvolvimento de habilidades digitais e de codificação em 2019 treinaram 56 mil professores, envolveram 4,5 milhões de pessoas e jovens carentes, em 105 países. Já em 2020, as habilidades digitais e programas de codificação treinaram 117.000 professores, envolveram 2,3 milhões de jovens e abrangeram 113 países. As práticas de RSC da LABS estão relacionadas ao negócio da empresa e buscam causas sociais pela quais possuem parte da solução. (MCELHANEY; WHITEHEAD, 2009). Em termos económicos, o comportamento socialmente responsável é um sinal de eficiência nos negócios, pois agrega valor à empresa e aos seus produtos (ADAMS; ZUTSHI, 2004; MABABU; MIKIUR, 2010).

No Brasil, as ações de RSC envolvem trabalho voluntário em projetos que priorizam resultados pontuais e em curto prazo, como por exemplo, ações em escolas, creches e asilos; na educação, com cursos e treinamentos para escolas e estudantes de escola pública; e no empreendedorismo para apoiar startups da região. Segundo dados das entrevistas, a estrutura que impulsiona as práticas de RSC no Brasil é diferente das demais unidades da LABS, pois as ações são coordenadas por dois líderes de RSC para cada um dos três direcionadores estratégicos. Os demais funcionários voluntários, independentemente da responsabilidade, são nomeados como “embaixadores”, ou seja, não são funcionários exclusivamente dedicados para a gestão e execução de práticas de RSC. No Brasil, os esforços dos funcionários voluntários são direcionados para as cidades onde estão localizadas as unidades da empresa.

4.2. Políticas e práticas de voluntariado

Uma política praticada na LABS Brasil é a liberação de 10% do tempo mensal do funcionário para a realização de práticas sociais e/ou em diversos projetos da LABS realizados internacionalmente. Conforme relatos dos entrevistados há um percentual limitador de tempo que pode ser dedicado ao trabalho voluntário, porém, isso pode ser flexibilizado se a atividade voluntária do funcionário não prejudicar a atividade profissional. Essa orientação está entre as boas práticas de gestão que são estimuladas, e, mesmo sem estar formalizada, é reconhecida como um comportamento comum que se manifesta nas atitudes naturais das lideranças. Na sequência são apresentados depoimentos que ilustram como essa política da empresa se manifesta na prática:

“É uma multinacional que te permite gastar 10% do teu tempo, mas a maioria dos funcionários gastam 30%. Entregando a tarefa principal não há nenhuma restrição. Por isso, sou envolvido em tantos projetos. Com certeza utilizando mais do que 10%.” (E1).

“Na verdade, não há nada controlado se é 10% ou 15% do seu tempo. [...] geralmente isso é acordado e avaliado entre o líder e o liderado. Por exemplo, logo que entrei me envolvi numa prática social que realizava cursos para idosos. Eu me dedicava pelo menos 4 horas da minha semana ministrando aula e indo no local da ação. E além de mim, havia muitos colegas que faziam o mesmo, por haver muito incentivo, se tem muitos exemplos e muitas atividades para participar.” (E6).

4.3 Diversidade e inclusão

Integrada à RSC estão as práticas de diversidade e inclusão, através das quais as empresas afirmam um compromisso ético e social para com toda sociedade, promovendo valores e práticas contrárias a discriminação e distinção de pessoas e que promovam conhecimento, reflexões e mudanças no contexto empresarial, buscando o fim do racismo, homofobia e outros preconceitos (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018). A valorização do trabalho de equipes e a criatividade são essenciais ao negócio da empresa. Nesse sentido são promovidas políticas e práticas voltadas a diversidade e inclusão (DI) que gravitam entre a estratégia de gestão de pessoas e projetos de RSC.

No depoimento de E2 são descritos os três pontos principais da estratégia global da LABS relacionados com diversidade, acessibilidade e criação de carreiras inclusivas. O

primeiro consiste em aumentar a diversidade entre funcionários e parceiros; o segundo em criar ambientes acessíveis para todos; o terceiro trabalhar na atração de profissionais e no desenvolvimento dos funcionários”. As falas a seguir corroboram esse posicionamento:

“Os funcionários olham para as suas ações e não para o que você fala. A diversidade deve ser em cascata, de cima para baixo.” (E2).

“O tema Diversidade e Inclusão faz parte da estratégia da empresa em todos os níveis da estrutura organizacional, e que vem do nosso board que é definido na matriz na Alemanha. E, fora a estratégia, há um engajamento muito humano.” (E3).

Nós temos o Pride voltado para a população LGBT, nós temos o BEN Black Employee Network para a população negra, BWN – Business Woman Network para as mulheres, tem o DAP - Differently Abled People para pessoas com deficiência, esse é um grupo que surgiu em março, mas já tinha antes um grupo chamado Autism Networking para pessoas autistas. O DAP é um grupo para pessoas deficientes com diferentes habilidades, então tem promovido ações de conscientização e Talent Acquisition para buscar pessoas com deficiência para trabalhar também. (E2)

Uma das práticas de RSC é a criação de grupos de trabalho destinados a promover a diversidade e a inclusão de diferentes perfis e minorias no ambiente corporativo. O objetivo é garantir a representatividade e atuar no engajamento interno para promover a inclusão e políticas antidiscriminação.

4.4 Engajamento e criação de valor

A análise dos dados sugere que um dos fatores que estimula o envolvimento dos stakeholders internos, no caso dos funcionários, está relacionado com a cultura organizacional que valoriza a RSC para a criação de um ambiente de estímulo ao engajamento dos funcionários com políticas internas e investimentos de recursos humanos e econômicos. A empresa possui um grupo global nomeado CSR - Corporate Social Responsibility.

“O CSR em si é formado por pessoas de todas as áreas, não é um time específico que é pago para isso. Eu por exemplo sou da área de Tecnologia e Suporte e tenho bastante engajamento com o CSR” (E9)

“Dentro do time existe KPI que medem nosso desempenho, mas não sou avaliado pelas atribuições que eu faço socialmente. Eu sou voluntário no CSR e isso me traz visibilidade, mas meu trabalho não é avaliado por isso. (E5)

Na interseção de ambientes funcionários transpõem o limite do ambiente interno para atuarem externamente como representantes da empresa e agentes de transformação social em um contexto de criação de valor coletivo. Portanto, como parte interessada e impactada pelas atividades das organizações a sociedade tem expectativas em relação ao comportamento

socialmente responsável e resultados das atividades dos negócios das empresas, e os funcionários atuam de forma decisiva perante outro stakeholder, a sociedade.

“A LABS faz bastante eventos externos, a gente participou de feiras de talentos. Recentemente a gente participou de uma feira de Ciências para Ensino Médio. Nesses eventos nós mostramos que a LABS é um lugar inclusive e aberto e tem toda a questão do marketing externo, do visual externo para atrair.” (E7)

Entretanto, identificou-se que a atitude Organizacional em Relação ao Engajamento de Stakeholders, com relação a identificação do foco da RSC se mostra proativa, mas também provocativa na identificação mudanças sistêmicas necessárias. (Sulkowski, Edwards, Freeman, 2018). De qualquer forma, parece haver uma identificação recíproca entre stakeholders internos funcionários e gestão.

“As metas vêm de cima e as ações para atingir essas metas são desenvolvidas pelos grupos, mas de acordo com a visão que foi passada pelos líderes. (E6)

“eu uso um pin na cordinha do crachá como identificação e fizemos todas as ações inspiradas nesses desafios, como acabar com a pobreza, a igualdade de gênero. (E1)

Conforme sugere o conceito de “stakeholders enriched” (BONDY; CHARLES, 2018, p. 13), inspirado na inter-relação do conceito “interconnected self” de Freeman e Auster (2011), combinado com o senso de pertencimento (CHARLES, 2012) e a definição de grupo social de Young (2011), o estudo de caso da LABS demonstra que a cultura organizacional define o modo de ser a agir de uma empresa socialmente responsável, sendo o que favorece a participação dos funcionários em atividades práticas de RSC.

Eu entrei já querendo participar talvez já pela minha história de vida. Eu tenho foco bem voltado para o social desde sempre. Já é o meu perfil! Então eu entrei na empresa e já fui buscar informações sobre. Mas internamente há um newsletter onde é divulgados todas as ações. Mostra o propósito e o resultado. Então, sempre que uma ação é feita é bem divulgado pela empresa tanto internamente como externamente, mostram quantas pessoas foram atingidas por determinada ação. Qual era o propósito e se ele de fato foi atingido. (E7)

Estou liderando projetos, estou colocando toda a parte de liderar o projeto do início ao fim na prática. Liderando grupos, então eu também estou aprendendo a liderança de pessoas. Se eu quero um dia liderar pessoas, trabalhar com o social me permite gerar empatia, conexões ... são todas as habilidades que irei usar na minha carreira. (E2)

Outro fator diz respeito a identificação das pessoas com as causas sociais, sendo isso decisivo para despertar o desejo de se engajar para atuar como voluntário em ações sociais

externas que conectam o ambiente interno com o externo. A TS evidencia a complexidade da inter-relação de uma organização com grupos heterogêneos de atores em um “processo humano de criação de valor e troca” (FREEMAN, 1984, p. 25). Entende-se que outros atores também passaram a ser reconhecidos como partes relevantes na realização de um propósito que visa satisfazer expectativas, necessidades e interesses coletivos, sendo direcionador estratégico de iniciativas que tangibilizam a razão de existir da empresa e que influenciam percepções importantes para a construção de uma boa reputação (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020).

O propósito e visão mesmo da LABS já é voltado a práticas sociais. O propósito da LABS é fazer as empresas serem melhores, a ajudar o mundo. A gente já entra com o propósito de tornar as coisas melhores. (E1)

Além de demonstrar coerência no discurso, uma empresa engajada com causas sociais diversas agrega à sua imagem credibilidade e conquista legitimidade, porque isso não se trata apenas de manifestar externalidades, mas sim, de atuar dentro e fora do ambiente organizacional para integrar stakeholders internos e externos na geração de benefícios mútuos. Nesse sentido, em relação as práticas de RSC da LABS, identificou-se que pelo fato de a empresa estar engajada em causas diversas oportuniza múltiplas possibilidades para que funcionários possam se identificar, sendo assim estimulados pelo desejo de se engajarem tendo o suporte de políticas internas que viabilizam essas atividades. A abordagem sobre engajamento de funcionários em práticas de RSC evidencia a necessidade de haver transparência, acesso à informação e diálogo, porque esses fatores são essenciais para propiciar a cocriação de benefícios coletivos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O contexto investigado permitiu identificar o papel dos funcionários como stakeholders internos, mas com uma dimensão mais ampla, porque constatou-se que ocorre a transposição de limites quando funcionários atuam em nome da empresa em um ambiente externo. Com base na TS, o estudo de caso da LABS demonstra como uma empresa pode “envolver as partes interessadas e criar valor para todas elas” (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020. p. 217), mas também, como limites de atuação dos stakeholders podem ser rompidos dependendo do papel que desempenham em diferentes contextos.

Em um contexto organizacional que promova uma relação constante e espontânea com seus stakeholders, situados dentro e de fora da organização, há um espaço coletivo de interação entre atores para compartilhamento de experiências e manifestações de quem participa ativamente das relações de troca. Conforme evidenciam Freeman, Phillips e Sisodia (2020), a diferença entre uma cadeia de valor linear focada no resultado econômico e uma rede de criação de valor, que tem por objetivo propósitos e valores compartilhados, por meio de um sistema “interconectado e interdependente em que cada parte interessada deve ser um meio e um fim”. Para gerar benefícios e resultados para todos, a rede de criação de valor exige a adoção de visão sistêmica dos negócios, a fim de atender os objetivos da empresa e as necessidades e expectativas das partes interessadas (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020, P. 217).

De acordo com a literatura recente acerca da TS relacionada com a RSC, a criação de valor coletivo envolve as relações de grupos de stakeholders em torno da realização do propósito organizacional. Considerado como fator-chave do pensamento estratégico de uma empresa e responsável por estabelecer a direção e a razão, de ser e agir, de uma organização na sociedade contemporânea (CARROLL; BROWN; BUCHOLTZ, 2017; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; PORTER; KRAEMER, 2011).

Segundo Schaltegger, Hörisch e Freeman (2019), criar cases de negócios sustentáveis depende de um contexto capaz de compor “pacotes de valor”, ou seja, compreender significados de valor para os stakeholders e compatibilizá-los com os objetivos organizacionais. Já no que essa visão se refere à RSC, o estudo de caso da LABS confirma esse entendimento e evidencia que não se pode falar em implementar estratégias de RSC desvinculadas do propósito organizacional e dos interesses coletivos. Do mesmo modo, não se pode falar de um contexto organizacional que propicie a criação de sinergia entre ambientes internos e externos sem a transposição de limites porque a geração de benefícios coletivos está além dos territórios individuais. A partir dos dados analisados, é possível afirmar que os funcionários são stakeholders relevantes que oscilam entre latentes e expectantes, com legitimidade e urgência, podendo influenciar decisões estratégicas da empresa (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

5. Considerações finais

O estudo de caso da LABS apresenta respostas relativas ao papel dos stakeholders internos na criação de valor organizacional, com foco sobre a participação dos funcionários nas práticas de RSC de uma empresa. Conforme sugere a análise, o papel dos stakeholders internos, em se tratando de ações de RSC, não está limitado ao ambiente interno da empresa, uma vez que as práticas não apenas ocorrem no ambiente externo, mas também possuem reflexos na sociedade. Nessa perspectiva, o estudo evidencia a relevância do engajamento de funcionários em práticas de RSC para se desenvolver sinergia entre atores (BONDY; CHARLES, 2018), enquanto a empresa conquista legitimidade.

Destaca-se que, a RSC não pode ser entendida como uma iniciativa isolada, porque envolve a atuação dos funcionários e desse modo reforçam a legitimidade empresa ao mesmo tempo que se beneficiam e compartilham valores. Entretanto, a implementação de políticas internas que possibilitem a conexão entre ambientes, permitindo aos funcionários atuarem como representantes da empresa e agentes de transformação, é essencial. Enquanto contribuem com conhecimentos especializados, funcionários transmitem a imagem da empresa como socialmente responsável.

A TS propõe distintas perspectivas para a classificação de grupo de stakeholders relacionados aos contextos organizacionais, e, como partes interessadas no sucesso organizacional, todas são relevantes na implementação das estratégias de RSC. Além disso, Rowley (1997) propõe uma perspectiva que analisa os stakeholders pelas suas interdependências dentro de uma rede de atuação. Entretanto, as análises revelam que não podemos considerar apenas uma questão de interdependência, mas de alternância de atributos dos stakeholders. Desta forma, a contribuição teórica do artigo está em destacar que os stakeholders internos podem ser latentes e expectantes em diversos contextos de interação com outros stakeholders, internos ou externos, sendo que essas características podem oscilar.

Quanto as contribuições gerenciais deste estudo, no que se refere ao desenvolvimento de estratégias de RSC, entende-se que a TS pode suportar direcionamentos às etapas de planejamento e implementação de estratégias, porque reúne conceitos que possibilitam a classificação de grupos de stakeholders e a identificação dos seus respectivos significados de valor. O trabalho voluntário oportuniza aos funcionários irem além da satisfação com tarefas realizadas para a empresa, mas como cidadãos, em atividade realizadas por meio da empresa que colhe resultados positivos para todos os envolvidos nas práticas de RSC.

Os achados da pesquisa demonstram a complexidade da RSC e o dinamismo das relações entre stakeholders, envolvendo questões relativas a cultura da empresa e sua influência na definição de políticas internas e de investimentos dos recursos humanos e econômicos, a identificação de significados de valores tangíveis e intangíveis para os stakeholders internos, além das questões legais e de satisfação pessoal. Se uma organização empresarial visa

ressignificar o seu papel na sociedade, a RSC torna-se estratégica, e como tal, envolve planeamento e gestão que podem ser otimizados através da compreensão do contexto via TS, indo além dos limites tradicionalmente conhecidos.

A limitação deste estudo se deve ao fato de não ter sido coletado dados referente aos funcionários que não participam de ações de RSC para que fosse possível ter uma análise holística desse grupo de stakeholders internos e suas distintas percepções acerca dos valores pessoais e organizacionais. Desta forma, estudos futuros podem ampliar essa análise, além de incluir outros stakeholders envolvidos ou afetados pelas ações de RSC a fim de ampliar o entendimento sobre a sinergia entre múltiplos stakeholders e criação de valor por meio da RSC. Além disso, o engajamento em práticas de RSC se dá em função do valor compartilhado de responsabilidade social, de melhorar o mundo, estudos futuros também poderão investigar o processo de formação desse valor compartilhado.

Referências

- ADAMS, Carol; ZUTSHI, Ambika. Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. *Australian Accounting Review*, Hoboken, v. 14, n. 34, p. 31-39, 2004
- AGUILERA-CARACUEL, Javier; GUERRERO-VILLEGAS, Jaime; GARCÍA-SÁNCHEZ, Encarnación. Reputation of multinational companies. **European Journal of Management and Business Economics**, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-019>. Acesso em: 2 dez. 2019.
- BONDY, Krista; CHARLES, Aurelie. Mitigating stakeholder marginalisation with the relational self. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4085-x>. Acesso em: 10 fev. 2021
- BOUTILIER, Robert G.; THOMSON, Ian. Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. **Social Licence**, v. 1, p. 1-10, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Emmanuel_Raufflet/publication/276333081_De_l'acceptabilite_sociale_au_developpement_local_resilient/links/56000d6b08aeba1d9f8493ff.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1979.4498296>. Acesso em: 10 fev. 2021
- CARROLL, Archie B. et al. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. Disponível em: <https://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- CARROLL, A. B.; BROWN, J.; BUCHOLTZ, A. K. **Business & society: Ethics, sustainability & stakeholder management** (2nd). 2017.
- CHARLES, Aurélie. Exchange Entitlement Mapping: Theory and Evidence. **Springer**, 2012.
- CLARKSON, MBE. Um modelo stakeholder para analisar e avaliar o desempenho social corporativo. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- DE ABREU, Mônica Cavalcanti Sá; DA SILVA MEIRELES, Fernanda Rosalina; DA CUNHA, Larissa Teixeira. Diferentes percepções sobre a responsabilidade social corporativa em empresas líderes do Brasil e da Índia. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 10, n. 1, p. 18-29, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557898003>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- FREEMAN, R. Edward. Strategic management: A stakeholder approach. **Boston: Pitman**, 1984. Disponível em: 10.1111 / b.9780631218616.2006.x Acesso em: 12 fev. 2021.

FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066> Acesso em: 10 fev. 2021.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. Edward; AUSTER, Ellen R. Values, authenticity, and responsible leadership. In: **Responsible Leadership**. Springer, Dordrecht, 2011. p. 15-23. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_3. Acesso em: 17 mar. 2021.

FREEMAN, R. Edward; PHILLIPS, Robert; SISODIA, Rajendra. Tensions in stakeholder theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0007650318773750> Acesso em: 17 mar. 2021.

FREUDENREICH, Birte; LÜDEKE-FREUND, Florian; SCHALTEGGER, Stefan. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 1, p. 3-18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z> Acesso em: 17 mar. 2021.

Garriga, E. (2014). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.

HARRISON, J. S., BOSSE, D. A., & PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74. 2010.

HØVRING, Christiane Marie; ANDERSEN, Sophie Esmann; NIELSEN, Anne Ellerup. Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucauldian perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 627-645, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3330-4> Acesso em: 10 fev. 2021.

HUSTED, Bryan W.; ALLEN, David B. Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 345-361, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9511-4>. Acesso em: 10 fev. 2021.

JAMALI, Dima. CSR in developing countries through an institutional lens. In: *Corporate social responsibility and sustainability: Emerging trends in developing economies*. **Emerald Group Publishing Limited**, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2043-905920140000008005/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2021.

LEE, Eun Mi; PARK, Seong-Yeon; LEE, Hyun Jung. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. **Journal of business research**, v. 66, n. 10, p. 1716-1724, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>. Acesso em: 12 fev. 2021.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>. Acesso em: 2 set. 2019.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>. Acesso em: 2 dez. 2019.

MILES, Samantha. Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 437-459, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>. Acesso em: 10 fev 2021.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>. Acesso em: 17 mar. 2021.

ODERA, Odhiambo; SCOTT, Albert HS; GOW, Jeff. Factors influencing corporate social and environmental disclosures: a systematic review. **International Journal of Business**

Governance and Ethics, v. 11, n. 2, p. 116-134, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078199>. Acesso em: 17 mar. 2021.

PASSADOR, Cláudia Souza. A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. In: **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal. 2002. p. 8-11. Disponível em: https://www.academia.edu/download/53107127/A_responsabilidade_social_no_Brasil.pdf Acesso em: 10 fev. 2021.

PARMAR, Bidhan L. et al. Stakeholder theory: The state of the art. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>. Acesso em: 12 fev. 2021.

PIMENTA, Handson Claudio Dias; GOUVINHAS, Reidson Pereira. A produção mais limpa como ferramenta da sustentabilidade empresarial: um estudo no estado do Rio Grande do Norte. **Production**, v. 22, n. 3, p. 462-476, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000043>. Acesso em: 10 fev. 2021.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.org.br/wp-content/uploads/2016/07/criacca7acc83o-de-valor-compartilhado-harvard-business-review-brasil.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

POST, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. Stanford University Press. 2002

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/dir.20015>. Acesso em: 10 fev. 2021.

RODRIGO, Pablo; ARENAS, Daniel. Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 83, n. 2, p. 265-283, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>. Acesso em: 5 set. 2019.

SAVAGE, Grant T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of management perspectives**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>. Acesso em: 17 mar. 2021.

SCHALTEGGER, Stefan; HÖRISCH, Jacob; FREEMAN, R. Edward. Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. **Organization & Environment**, v. 32, n. 3, p. 191-212, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>. Acesso em: 12 abr. 2021.

SULKOWSKI, Adam J.; EDWARDS, Melissa; FREEMAN, R. Edward. Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. **Organization & Environment**, v. 31, n. 3, p. 223-241, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>. Acesso em: 17 mar. 2021.

TANTALO, Caterina; PRIEM, Richard L. Value creation through stakeholder synergy. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2337>. Acesso em: 17 mar. 2021.

TURKER, Duygu. Measuring corporate social responsibility: A scale development study. **Journal of business ethics**, v. 85, n. 4, p. 411-427, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>. Acesso em: 10 fev. 2021.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Atlas. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, H. Peyton. A dinâmica da inovação social. **Proceedings of the National Academy of Sciences**. Disponível em: <https://doi.org/10.1073/pnas.1100973108>. Acesso em: 10 fev 2021.