



Elementos que se relacionam à responsabilidade social corporativa: Uma análise por meio da metassíntese

Corporate social responsibility related elements: An analysis through metasynthesis

Laura Datsch Dellatorre¹ , Silvana Anita Walter²  e Eduardo Guedes Villar³ 

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Graduada em Administração; laura.dellatorre@unioeste.br

²Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Doutorado em Administração; silvanaanita.walter@gmail.com

³Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC; Doutorado em Administração; eduardogvillar@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender como os diferentes elementos se relacionam com a Responsabilidade Social Corporativa por meio de uma metassíntese. Foi evidenciado que empresas que não possuem controle acerca da RSC estão constantemente expostas a situações de instabilidade, as quais são decorrentes de fatores externos e internos, que podem se tornar grandes empecilhos à perpetuidade dos negócios. Nesse sentido, a metassíntese é um método de pesquisa qualitativa que combina e sintetiza os achados de estudos relacionados a um tema específico. O objetivo é descobrir padrões, temas e conclusões que sejam recorrentes entre os diferentes estudos, conforme demonstrado na pesquisa de Honn (2013). A partir da aplicação do método escolhido, foram evidenciados 7 elementos distintos. Destes, 4 foram considerados como elementos internos, sendo eles: 01 – Cultura da empresa (Subelementos: Proatividade e Reatividade), 02 – Gestão familiar (Subelementos: Aversão a riscos, Bens de consumo adquiridos localmente, Preservação de empregos, Relacionamento com parceiros e Reflexos de mudança da gestão.), 03 – Gestão de riscos (Subelemento: Cumprimento de regulamentações) e 04 – Práticas de RSC (Adoção estratégica de práticas de RSC e Obstáculos para implementação de práticas de RSC); e 3 foram considerados como elementos externos, sendo eles: 05 – Stakeholders (Subelementos: Valores, Transparência, Comunicação e diálogo), 06 – Sustentabilidade (Gestão ambiental, Tecnologias limpas e Qualidade responsável dos produtos) e 07 – Imagem da empresa (Reputação e Ações para preservação da imagem). Como contribuição teórica, este estudo apresenta reflexões sobre elementos e subelementos voltados à responsabilidade social corporativa. Referente às contribuições práticas, são diversas, destacando a melhoria da imagem corporativa, atração e retenção de talentos, melhorias no desempenho dos negócios e a contribuição para a sociedade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Metassíntese.

ABSTRACT

This study aims to understand how the different elements relate to Corporate Social Responsibility through a meta-synthesis. It was evidenced that companies that do not have control over CSR are constantly exposed to situations of instability, which are due to external and internal factors, which can become major obstacles to the perpetuity of the business. In this sense, metasynthesis is a qualitative research method that combines and synthesizes the findings of studies related to a specific topic. The objective is to discover patterns, themes and conclusions that are recurrent between different studies, as demonstrated in the research by Honn (2013). From the application of the chosen method, 7 distinct elements were highlighted. Of these, 4 were considered as internal elements, namely: 01 – Company culture (Sub-elements: Proactivity and Reactivity), 02 – Family management (Sub-elements: Risk aversion, Consumer goods purchased locally, Preservation of jobs, Relationship with partners and Reflections of management change.), 03 – Risk management (Sub-element: Compliance with regulations) and 04 – CSR Practices (Strategic adoption of CSR practices and Obstacles for implementing CSR practices); and 3 were considered as external elements, namely: 05 – Stakeholders (Sub-elements: Values, Transparency, Communication and dialogue), 06 – Sustainability (Environmental management, Clean technologies and Responsible product quality) and 07 – Company image (Reputation and Actions to preserve the image). As a theoretical contribution, this study presents reflections on elements and sub-elements focused on corporate social responsibility. Regarding practical contributions, they are diverse, highlighting the improvement of corporate image, attraction and retention of talent, improvements in business performance and the contribution to society.

Keywords: Corporate social responsibility. Metasynthesis.

1 Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surgiu como resposta às crescentes demandas da sociedade por um papel mais ativo e engajado das empresas na promoção do bem-estar social e ambiental. Embora tenha raízes históricas mais antigas, sua ascensão como um conceito formal e uma prática empresarial significativa começou a ganhar destaque no século XX (SENTINELLA, 2015). Diante da diversidade de interpretações do conceito de Responsabilidade Social Corporativa na literatura, Carroll (1979) categoriza o tema em quatro abordagens com base na motivação principal por trás das ações: (a) Econômica, centrada na busca de lucro das empresas; (b) Legal, que enfoca a conformidade com leis e regulamentos; (c) Ética, relacionada a princípios morais que não são necessariamente codificados em leis; e (d) Discricionária, que envolve iniciativas estritamente voluntárias. E ao analisar essas abordagens percebe-se que muitas vezes a motivação pode vir de uma junção de várias delas.

Em sua essência, a RSC refere-se ao compromisso das empresas de operar de forma ética, respeitando os direitos humanos, protegendo o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da comunidade em que estão inseridas. Isso vai além das obrigações legais e econômicas das empresas, envolvendo-as em ações voluntárias que gerem impactos positivos. Um dos princípios fundamentais da RSC é a consideração dos interesses de todas as partes interessadas, não apenas dos acionistas. Isso significa que as empresas devem levar em conta as preocupações dos funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e sociedade em geral ao tomar decisões comerciais (BASHIR; HASSAN; CHEEMA, 2012).

Os estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são de grande relevância acadêmica, abrangendo uma ampla gama de disciplinas e oferecendo uma plataforma para a investigação de questões sociais, ambientais e éticas contemporâneas. Ao explorar temas como governança corporativa, desenvolvimento sustentável, ética nos negócios e direitos humanos, contribuem para uma compreensão mais profunda das complexas interações entre empresas, governo, sociedade civil e meio ambiente.

Além disso, esses estudos promovem o desenvolvimento de teorias, modelos conceituais e abordagens práticas que têm implicações significativas para a gestão empresarial e para a formação de profissionais éticos e socialmente responsáveis. Ao adotar essa abordagem holística, as empresas podem contribuir para a construção de sociedades mais sustentáveis. Além disso, a

Responsabilidade Social Corporativa engloba uma variedade de áreas de atuação, desde a adoção de práticas éticas de trabalho e fornecimento responsável até a redução do impacto ambiental das operações e o apoio a iniciativas comunitárias (ANSER et al., 2018). É importante destacar que a RSC não é apenas uma questão de filantropia ou relações públicas. Estudos mostram que empresas socialmente responsáveis tendem a ter melhor desempenho financeiro a longo prazo, além de usufruírem de maior engajamento dos funcionários, lealdade dos clientes e confiança da comunidade (BRESCIANI et al., 2023).

Portanto, a RSC não é apenas uma obrigação moral, mas também uma estratégia de negócios inteligente. Nesse contexto, optou-se pelo uso do método de análise qualitativa chamado Metassíntese, o qual envolve a construção de uma teoria com base em estudos empíricos primários (HOON, 2013). Esta abordagem visa aprimorar as concepções existentes na literatura, proporcionando uma contribuição adicional ao que cada estudo alcançou individualmente. Ao contrário de outras revisões de pesquisa, que buscam consolidar conceitualmente um conjunto de estudos, os benefícios de uma metassíntese residem na consolidação empírica de estudos primários à construção teórica.

Empresas que não estão atentas aos elementos sociais estão constantemente expostas a períodos de instabilidade decorrente de fatores externos e internos relacionados à falta de alinhamento com as regulamentações vigentes, com colaboradores e com seus stakeholders. As crescentes disparidades sociais e ambientais têm levantado a necessidade de uma revisão no modelo de desenvolvimento econômico. Diante desse desafio, é crucial buscar abordagens inovadoras que promovam um desenvolvimento econômico sustentável, considerando os aspectos sociais, econômicos e ambientais de forma integrada (TING, 2020).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um campo de estudo em constante evolução, o qual tem recebido crescente atenção de acadêmicos e profissionais nos últimos anos devido sua importância à sustentabilidade empresarial e o bem-estar social. Apesar do crescimento significativo na literatura sobre RSC, há uma lacuna em relação aos elementos que permeiam sua aplicação nas empresas. O diferencial do presente artigo está na utilização da análise por meio da metassíntese, com uma abordagem holística da pesquisa, facilitando a compreensão e o aprendizado com o exposto e permitindo, a partir da análise em profundidade de estudos qualitativos, a compreensão das interações entre os elementos de cada estudo selecionado e

possibilitando gerar uma nova explicação ampliada para o fenômeno analisado (HOON, 2013), contribuindo com teorizações sobre o tema.

Neste sentido, a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho é: Como os diferentes elementos se relacionam à Responsabilidade Social Corporativa? Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é compreender como os diferentes elementos se relacionam com a Responsabilidade Social Corporativa por meio de uma metassíntese.

A estrutura teórica do trabalho está dividida em duas etapas. Na primeira delas, busca-se fazer uma análise contextual do surgimento da responsabilidade social e o modo com que a mesma passou a incorporar as estratégias organizacionais, assim como a metodologia utilizada. Na segunda etapa, são feitas as análises referentes à metassíntese, expondo as sínteses e resultados alcançados a partir da pesquisa. O presente estudo está dividido em introdução, base teórica, metodologia, análise e discussão dos resultados, síntese teórica e discussões, considerações finais e referências.

2 Referencial Teórico

Ao longo dos séculos, surgiram muitas correntes ideológicas nos meios acadêmicos, religiosos e do Estado sobre uma "responsabilidade social" das forças de produção. A expressão "responsabilidade social" foi introduzida pela primeira vez em um manifesto assinado por 120 industriais britânicos. Nesse documento, enfatizava-se que os líderes da indústria têm a obrigação de equilibrar os interesses diversos das partes interessadas, incluindo o público, os consumidores, os funcionários e os acionistas. No entanto, os primeiros registros de defesa dessa ideia remontam ao início do século XX, com contribuições de figuras como os americanos Charlies Eliot (1906), Hakley (1907) e John Clark (1916), além do britânico Oliver Sheldon em 1923 (OLIVEIRA, 2000).

Em seu livro "A Filosofia da Administração", publicado em 1923, Oliver Sheldon buscava abordar todos os aspectos da gestão empresarial, incluindo como a empresa se relaciona com a sociedade. Ele procurava integrar a ética social com as práticas de administração, estabelecendo um conjunto de princípios que equilibravam a abordagem científica da produção com a responsabilidade social da administração. Sheldon enfatizava que o aspecto humano era fundamental, destacando que a mecânica da produção vinha em segundo plano. Dessa forma, ele ampliou a concepção de administração, não limitando-a apenas à eficiência interna da empresa,

mas sim considerando um conjunto de princípios e valores importantes para a sociedade (ORCHIS et. al., 2000).

Na década de 1950, nos Estados Unidos, uma discussão acerca da responsabilidade social passou a ser reconhecida entre o meio empresarial e acadêmico, desde que sua expressão original, “responsabilidade social do homem de negócios”, foi cunhada por Bowen em 1953. Embora o autor estivesse pensando sobre a importância dos empresários, individualmente, estarem alinhados com os valores da sociedade ou das comunidades, esse foi o ponto de partida para os entendimentos atuais de responsabilidade social corporativa. A partir disso, uma década mais tarde (1960), esse tema passou a ser popularizado devido aos acontecimentos e reviravoltas sociais que começaram a preparar o terreno para esse conceito, que evoluiu rapidamente. Segundo Utting (2005), esse avanço acelerado observado pode ser atribuído às mudanças globais e à liberalização econômica que ocorreram nas últimas três décadas.

A tendência neoliberal dos anos 1970, que promoveu e implementou políticas voltadas para a redução do papel do Estado e o fortalecimento da autorregulação corporativa, foi crucial para o crescimento do diálogo e das políticas associadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) durante as décadas de 1980 e 1990. O autor argumenta que a RSC é uma resposta a duas crises significativas: a crise do modelo fordista, com seus métodos de acumulação e proteção social, e a crise do modelo de desenvolvimento adotado nos países do Sul, que acabou se espalhando globalmente na era atual da globalização. Ainda durante a década de 1980, houve uma diminuição na criação de novas definições e um aumento nas pesquisas focadas em quantificar e gerenciar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Nesse período, também emergiram assuntos adicionais que, segundo Carroll (1999), impulsionaram a formalização da responsabilidade social no âmbito corporativo. Entre os assuntos adicionais mais significativos, destacam-se a capacidade de resposta das empresas (Responsividade Social Corporativa), o Desempenho Social Corporativo (CSP), a influência nas políticas públicas, a ética empresarial e a teoria dos stakeholders. A Responsividade (RSC) é a ideia de que as corporações devem conduzir seus negócios baseando-se em valores e diretrizes que promovam efeitos benéficos tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente. Ao adotar voluntariamente práticas de negócios éticas, sustentáveis e responsáveis, as empresas procuram oferecer benefícios a consumidores, acionistas, funcionários e à sociedade.

O desempenho social corporativo (CSP) refere-se aos resultados das políticas e práticas das organizações (Clarkson, 1995). As pesquisas focam predominantemente em bases de dados que abrangem aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG), bem como em índices que medem a reputação, relatórios de sustentabilidade e questionários (WADDOCK & GRAVES, 1997). A avaliação do Desempenho Social Corporativo (CSP) deve ser capaz de medir não somente os recursos investidos, como o número de horas em voluntariado, mas também a real eficácia e produtividade dos programas implementados pelas empresas, indo além de apenas uma fração das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) (SALAZAR et. al., 2012).

No que tange à influência nas políticas públicas, a noção de responsabilidade social assume a forma de uma normativa legal, estabelecida como um pacto entre corporações e apoiada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Essa entidade não governamental foi estabelecida com o propósito de engajar, conscientizar e apoiar as corporações na administração de seus empreendimentos de maneira responsável perante a sociedade. Esse indicador abarca uma variedade de aspectos, incluindo valores, transparência e gestão, o público interno da empresa, questões ambientais, relações com fornecedores, atendimento aos consumidores/clientes, interação com a comunidade/governo e o impacto na sociedade como um todo, demonstrando o peso que é colocado sobre essas questões (GÓMEZ, 1999).

A ética nos negócios está intrinsecamente ligada à RSC, pois abrange a conduta moral da empresa em todas as suas operações. Uma empresa ética não apenas segue a lei, mas também opera de acordo com valores morais e princípios que respeitam os direitos e interesses de todos os stakeholders. Atualmente, a sociedade demanda uma adesão rigorosa aos princípios éticos, e isso se reflete na criação de normas internas orientadas por esses valores. Essas diretrizes são implementadas como uma forma de assegurar que as transações comerciais sejam realizadas com respeito e liberdade econômica, sem comprometer a conservação do meio ambiente, visando proteger o bem-estar das gerações futuras (ALVES et. al., 2015).

A Teoria dos Stakeholders é um conceito de gestão que enfatiza a importância de considerar os interesses de todas as partes interessadas em uma empresa, não apenas os acionistas. Ela defende que as empresas devem operar de forma ética e responsável, equilibrando as necessidades de diversos grupos como clientes, funcionários, fornecedores, investidores e a comunidade em geral. A teoria propõe que, ao atender a esses interesses múltiplos, as empresas podem alcançar um

desempenho sustentável e maximizar o valor para todos os envolvidos (DONALDSON & PRESTON, 1995). Conforme o exposto, a responsabilidade social empresarial é um conceito antigo e multifacetado, que demonstra a forma ética com que uma empresa se relaciona com todos os grupos de interesse que são influenciados ou afetados por suas atividades, além do compromisso com o meio ambiente e o investimento em iniciativas sociais. Isso implica em uma ampliação e aprimoramento do conceito de empresa para além de seu ambiente interno (ASHLEY et. al., 2000).

Nesse contexto, considerando que a empresa faz parte da sociedade, ocorre uma relação de interdependência entre ambas. No nível comunitário, essa responsabilidade se manifesta através da realização de ações concretas que tragam benefícios para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento contínuo da cidadania. A RSC é uma parte importante dos esforços para promover a equidade social, confrontando paradigmas estabelecidos nas ciências sociais e contribuindo para uma nova abordagem epistemológica voltada para a libertação (TOLDO, 2000), o que resultou na formação de diversas associações acadêmicas dedicadas ao estudo crítico das questões sociais em diversas disciplinas. Este conceito transcende as fronteiras disciplinares e busca uma abordagem mais integrada sobre como os aspectos sociais moldam a vida em sociedade, demandando ações para modificar as realidades sociais e econômicas (GRAJEW, 2000).

3 Procedimentos Metodológicos

Utilizou-se para este estudo, a metodologia da metassíntese de estudos de caso proposta por Hoon (2013). A metassíntese tem como objetivo a construção de teoria a partir da extração, análise e síntese de dados primários, empíricos e qualitativos, possuindo um caráter exploratório e indutivo. Além disso, tem a finalidade de gerar contribuições para além dos estudos analisados (Hoon, 2013). Deste modo, o presente estudo seguiu os oito passos propostos por Hoon (2013), descritos no Quadro 1.

QUADRO 1 – PASSOS PARA ELABORAÇÃO DA METASSÍNTESE PROPOSTOS POR HOON (2013)

Passos	Objetivo analítico	Estratégia/Procedimento analítico utilizado	Resultado para contribuições teóricas
1. Formular a questão e/ou problema da pesquisa	Através das abordagens teóricas e concepções constantes na literatura, busca estabelecer um objetivo a ser pesquisado	Buscas de pesquisas, em base científica, com intuito da compreensão dos termos definidos.	Compreensão dos elementos que se relacionam a Responsabilidade Social Corporativa.
2. Localizar pesquisas relevantes	Identificar estudos que abordem os temas em conjunto e apresentem suas definições.	Definição das palavras-chave, "social responsibility" OR "social dimension" OR "sustainability" AND "corporate strateg*" OR "competitive strateg" OR "competitive advantage" AND "case stud*" OR "qualitative stud*"	Estabeleceu-se para a realização das buscas das palavras-chave conforme é detalhado nas estratégias. Foi utilizada a base de dados Scopus e Web of Science, sendo a busca aplicada ao título, resumo e palavras-chave. Após a identificação das repetições, restaram 6 artigos como amostra total.
3. Estabelecer critérios de inclusão e estudos	Determinar os critérios de inclusão dos artigos que irão compor a metassíntese e, em consequência, de exclusão de artigos que não servem para atender ao objetivo proposto.	Leitura e seleção dos artigos que se enquadram nos critérios: estudo de caso qualitativo, com aplicação prática (excluindo-se estudos quantitativos), com definições de responsabilidade social corporativa.	Após a leitura e verificação dos artigos que retornaram da busca da base de dados, aplicaram-se os critérios de inclusão estabelecidos, conforme exposto na tabela 1. No quadro 2, estão os 5 artigos selecionados para a pesquisa.
4. Extrair e codificar os dados	Proceder com a leitura dos artigos selecionados e identificar suas características relevantes para o objetivo da metassíntese.	Com a criação de uma planilha eletrônica, categorizaram-se os pontos principais de cada tópico de interesse para posterior análise das informações de forma individual e cruzada.	Visualização específica de cada artigo com suas características.
5. Analisar os resultados a nível específico de cada caso	Verificar os pontos principais de cada estudo com o objetivo de identificar suas contribuições.	Desenvolvimento de uma rede, por meio de um esquema lógico para relacionar os temas abordados	Esquema demonstrativo comportando os elementos que se relacionam a Responsabilidade social corporativa.
6. Sintetizar os estudos	Visualizar e analisar os casos extraídos e as relações e explicações envolvendo as pesquisas.	Levantamento de dados na planilha para encontrar relações entre os temas definidos.	Identificação dos temas em que se aplicam os conceitos de Responsabilidade social corporativa.

7. Construir teoria a partir da metassíntese	Identificar os elementos que se relacionam a Responsabilidade Social Corporativa	Extração dos conceitos aplicados em cada estudo	Identificação de aspectos comuns que relacionem a Responsabilidade social corporativa.
8. Discutir sobre a teoria gerada	Discutir os resultados encontrados na metassíntese, suas potencialidades e limites.	Discussão do rigor e validade do trabalho desenvolvido.	Apresentaram-se discussões quanto aos resultados auferidos a partir da metassíntese, bem como contribuições para pesquisas futuras.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hoon (2013)

Para atender ao primeiro passo da metassíntese, a primeira etapa do estudo consiste na formulação da questão e/ou problema da pesquisa, que nesse estudo consiste em: **Como os diferentes elementos se relacionam à Responsabilidade Social Corporativa?**

Em seguida, foram definidas as palavras-chave e as bases de dados para realização dos estudos primários, a fim de se identificar os estudos que abordam as temáticas em conjunto. O segundo passo é identificar as pesquisas relevantes sobre o tema. Para isto, foram empreendidas as buscas nas bases de dados da *Scopus e Web of Science*, pois incluem relevantes periódicos acadêmicos internacionais.

Posteriormente, realizou-se a busca com os seguintes descritores: "*social responsibility*" OR "*social dimension*" OR "*sustainability*" AND "*corporate strateg**" OR "*competitive strateg*" OR "*competitive advantage*" obtendo-se 21 e 7 trabalhos, respectivamente. Optou-se pela busca por meio do uso das palavras-chaves como tópico, o qual inclui *case stud*, e *qualitative study*.

As buscas foram realizadas somente em inglês, utilizando os operadores booleanos "*and*" e "*or*". Em seguida, utilizando-se a combinação de palavras-chaves, metodologia adequada e tema estudado, obteve-se inicialmente 28 artigos. A definição dos critérios de inclusão/exclusão foi realizada, conforme descrito no passo três de Hoon (2013) estão expostos no Quadro 2, que também lista os estudos excluídos por não atenderem aos critérios de seleção exigidos pelo estudo.

QUADRO 2 – CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DOS CASOS

Critério	Descrição	Trabalhos excluídos
Apenas estudos de caso qualitativos	Artigos que consistem em estudos de casos qualitativos, descritos na metodologia ou que apresentem tais características	Muhammad Ali 2021. Kathyayini Rao e Carol Tilt 2016. Elva L. Ramos-Monge; Xavier Llinàs-Audet e Jesús Barrena-Martínez 2020. Mercedes Palacios-Manzano; Ana León-Gomez e José Manuel Santos-Jaén 2024. Maider Aldaz Odriozola; Igor Álvarez Etxeberria 2021. Monica-Violeta Achim Sorin e Nicolae Borlea 2014. Laura Cabeza-García; María Sacristán-Navarro e Silvia Gómez-Ansón 2017. Eduardo Ortas; Igor Álvarez e Eugenio Zubeltzu 2017. Javier Aguilera-Caracuel e Jaime Guerrero-Villegas 2017. Ricardo Teruel-Sánchez; Antonio Juan Briones-Peñalver; Juan Andrés Bernal-Conesa e Carmen de Nieves-Nieto 2021. Lucrezia Songini ¹ ; Anna Pistoni; Patrizia Tettamanzi; Fabrizio Fratin ¹ e Valentina Minutiello 2021. César Álvarez Pérez; Vicente Rodríguez Montequín; Francisco Ortega Fernández e Joaquín Villanueva Balsera 2017. Walter Leal Filho; Fernanda Frankenberger e Ubiratã Tortato 2021. César Álvarez Pérez; Vicente Rodríguez Montequín; Francisco Ortega Fernández; Joaquín Villanueva Balsera 2017. Andrea Celon; Antonello Cammarano; Mauro Caputo; Francesca Michelino 2021. Pedro Fontoura; Arnaldo Coelho 2021. Ruth Zárate-Rueda; Juan Sebastian Bautista-Zárate; Yolima Ivonne Beltrán-Villamizar 2021. Esther Ortiz-Martínez; Salvador Marín-Hernández; Jose-Manuel Santos-Jaén 2022. Igor Álvarez Etxeberria; Maider Aldaz Odriozola 2017. Francisca Castilla-Polo; María del Consuelo Ruiz-Rodríguez; Carlos Delgado-Marfil 2020. Justyna Cader; Renata Koneczna; Marzena Smol 2022. Olga Goncalves; Raquel Camprubi; Cendrine Fons; Bernardin Solonandrasana 2021. I. Bolis; C.M. Brunoro; L.I. Sznelwar 2014.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hoon (2013)

Realizou-se a análise preliminar dos 28 artigos, examinando os resumos, a revisão de literatura, a metodologia, os resultados e as contribuições de cada estudo individualmente. No total, foram excluídos 28 artigos, e o *corpus* de análise foi composto por 6 artigos, conforme o quadro 3. Passou-se, deste modo, para o passo quatro, realizando a extração e codificação dos dados dos artigos.

A codificação referente ao passo 4 foi realizada em editor de texto, a partir das seguintes categorias: informações gerais (autor, ano, título e periódico); introdução (pergunta de pesquisa, objetivo e contribuições pretendidas); revisão da literatura (codificação dos conceitos e elementos que se relacionam ao tema do presente estudo); contexto (país, setor e contexto da pesquisa); método utilizado (desenho do caso, número de casos e sujeitos da pesquisa); coleta de dados (temporalidade, duração, técnica de coleta e quantidade de dados coletados); procedimentos de

análise (método e técnica de análise); e contribuições (nesse item, objetivou-se identificar as contribuições do estudo para a aplicação da responsabilidade social nas empresas).

O passo cinco corresponde a analisar os resultados dos estudos individualmente, identificando os principais pontos de contribuição para o tema. Em seguida, realizou-se uma análise cruzada dos estudos, que se refere ao passo seis, buscando-se uma explicação ampla sobre a temática em estudo. Tais resultados estão descritos no quadro 4, apenas de forma ilustrativa, pois foram suprimidos devido a questões de espaço.

QUADRO 3 – LISTA DE ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS PARA REALIZAÇÃO DA META-SÍNTESE

	Título	Ano	Autores	Local
#1	Cooperatives' Proactive Social Responsibility in Crisis Time: How to Behave?	2016	Cristina Aragón Amonarriz Cristina Iturrioz Landart Lorea Narvaiza Cantin	Espanha
#2	Responsabilidad social empresarial, cambio institucional y organizacional del sector petrolero colombiano.	2022	Murillo Vargas Guillermo García Solarte Mónica Azuero Rodríguez Andrés Ramiro	Colômbia
#3	Sustainable Business Model Innovation vs. "Made in" for International Performance of Italian Food Companies.	2021	Alessandra De Chiara	Itália
#4	The dynamics of IT-business strategic alignment: evidence from healthcare information systems implementation.	2020	Xiqing Sha Jing (Elaine) Chen Say Yen Teoh	China
#5	The role of resources and capabilities in managing and overcoming the financial crisis: a case study of the Fratelli Pinna sheep-dairy business.	2019	Antonio Usai Daniele Porcheddu Brunella Arru	Itália
#6	Strategic aspects in sustainability reporting in oil & gas industry: The comparative case-study of Brazilian Petrobras and Spanish Repsol.	2017	Flavio Hourneaux Junior Barbara Galleli Dolores Gallardo-Vázquez M. Isabel Sánchez-Hernández	Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Dos 28 artigos selecionados, 6 deles foram incluídos para fazerem parte da meta-síntese. Deste modo, excluíram-se 22 por não serem estudo de caso ou pesquisa qualitativa, mas sim pesquisas quantitativas.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Neste tópico, são apresentados os principais resultados de cada artigo com o objetivo de ampliar a compreensão dos elementos analisados em cada um, evidenciando as inter-relações entre esses elementos, de forma a possibilitar a criação de uma nova explicação para o fenômeno analisado, seguindo o passo 6 (HOON, 2013).

Para Amonarriz; Landart; Cantin (2016) no artigo *“Cooperatives’ proactive social responsibility in crisis time: how to behave?”*, os casos de estudo sobre Responsabilidade Social Proativa (PSR) em cooperativas durante períodos de crise econômica revelam a importância de líderes promotores dos princípios cooperativos e do alinhamento entre governança e conselhos para o desenvolvimento da PSR. Os Casos A e B demonstram PSR desenvolvida e participativa, enquanto o Caso C mostra reatividade e falta de alinhamento. A sustentabilidade é percebida como um elemento competitivo importante, especialmente em mercados estrangeiros que valorizam a qualidade do produto e a ligação com o território. Ambas as empresas enfatizaram o envolvimento das partes interessadas, mas enfrentaram desafios distintos, como questões éticas e políticas para a Petrobras e alegações de interferência política na indústria espanhola de petróleo e gás para a Repsol. A forte cultura corporativa e o comprometimento dos funcionários também foram fatores relevantes em suas abordagens de sustentabilidade. Na discussão e conclusões, destaca-se a importância de líderes promotores dos princípios cooperativos para o desenvolvimento da PSR e a necessidade de alinhamento entre governança e conselhos durante crises.

Já Vargas; Solarte; Rodríguez (2022) apresentaram no artigo *“Responsabilidad social empresarial, cambio institucional y organizacional del sector petrolero colombiano”*, resultados de três casos de estudo sobre a Responsabilidade Social Proativa (PSR) em cooperativas durante períodos de crise econômica. Os casos analisados incluem empresas do setor petrolífero, como a Ecopetrol, Frontera Energia, Geoparque, Equion Energia Limitada, Grande Terra, Mansarovar, Hocol e Cepsa. Cada caso revela diferentes abordagens em relação à PSR, com destaque para estratégias ambientais, gestão de recursos humanos, inovação, relacionamento com *stakeholders* e governança corporativa. A discussão enfatiza a importância de líderes promotores dos princípios cooperativos e o alinhamento entre governança e conselhos durante crises.

Chiara (2021), em seu artigo intitulado *“Sustainable Business Model Innovation vs. “Made in” for International Performance of Italian Food Companies”*, realizou sua pesquisa baseada no

caso de 8 empresas agroalimentares italianas. O projeto de pesquisa investigou a necessidade de sustentabilidade da inovação no setor agroindustrial na Campânia. Essas empresas têm investido na produção e venda de produtos sustentáveis. Portanto, todas as empresas analisadas têm um volume de negócios crescente e, em alguns casos, afirmam a valorização da procura externa pela qualidade “responsável” dos produtos. Com isso, chegaram à conclusão de que a sustentabilidade das cadeias de suprimento agroalimentares é um fator importante e essencial para o estabelecimento bem-sucedido nos mercados doméstico e estrangeiro, especialmente quando há uma solicitação explícita por parte dos compradores, pequenos importadores e grandes varejistas. A sustentabilidade também é um elemento competitivo para aumentar a fidelidade do cliente. O mercado responde positivamente, especialmente os mercados estrangeiros que valorizam a qualidade do produto, os métodos de produção (se certificados) e a ligação profunda entre o produto e o território.

Sha; Chen; Teoh (2020) com o artigo *“The dynamics of IT-business strategic alignment: evidence from healthcare information systems implementation”* analisaram o Hospital Riverside, localizado em Singapura. O local passou por uma transformação estratégica significativa. Eles buscavam uma nova abordagem centrada no paciente, onde os dados fossem atualizados de maneira ágil para acelerar os atendimentos, seguindo o conceito *“just-in-time”*. A decisão de implementar o Sistema de Informação em Saúde (SIS) foi fundamental para alcançar esses objetivos. Internamente, o hospital concentrou-se no alinhamento social como parte desse processo. O alinhamento social manifestou-se por meio de valores compartilhados, visões, comunicações e conhecimento compartilhado entre os atores do setor de TI e negócios. A alta direção do hospital envolveu ativamente todo o pessoal na definição de um plano de trabalho sistemático. Isso não apenas facilitou a articulação da lógica e das escolhas relacionadas às estratégias de negócios, mas também melhorou o design, implementação e uso da tecnologia da informação (TI) alinhada à estratégia de negócios. Além disso, o alinhamento social interno foi essencial para conquistar esses objetivos e estimular a inovação. A colaboração e o entendimento mútuo entre as equipes de TI e os profissionais de saúde foram fundamentais para melhorar a experiência hospitalar da população em geral. As conclusões indicam que o alinhamento social não só facilita o alinhamento dos negócios de TI a nível operacional, mas também melhora a prestação de serviços de TI, contribuindo para o sucesso do Riverside Hospital.

Usai; Porcheddu; Arru (2019) analisaram em seu artigo “*The role of resources and capabilities in managing and overcoming the financial crisis: a case study of the Fratelli Pinna sheep-dairy business*”, o caso da empresa F.Ili Pinna Inc., uma empresa de queijos localizada na Itália, é uma empresa familiar com um conselho de administração composto por quatro primos. Esses primos têm diferentes estilos de gestão, influenciados por emoções e laços familiares. Isso resulta em uma tendência de evitar riscos e priorizar a “família em primeiro lugar”, em detrimento de decisões assertivas. A empresa demonstra forte compromisso com a comunidade local, utilizando produtos locais, respeitando o meio ambiente e apoiando as famílias locais. Sua cultura corporativa e gestão de recursos humanos contribuem para o comprometimento dos funcionários e a estabilidade da equipe, mesmo em tempos difíceis. Financeiramente, a F.Ili Pinna mantém relacionamentos sólidos com bancos locais e não locais, o que a ajudou a resistir a ataques industriais e reestruturações financeiras. Ela também recebeu empréstimos para projetos de reestruturação e melhoria da qualidade. No entanto, a empresa enfrentou desafios devido à percepção de descumprimento do pacto social com seus *stakeholders*, resultando em campanhas difamatórias e boicotes. Isso a levou a revisar suas estratégias, buscando não apenas lucro, mas também o bem-estar da comunidade e da sociedade em geral. Recentemente, um novo gerente foi incluído para enfrentar a crise. Em resposta à primeira questão de investigação, o sucesso inicial da F.Ili Pinna está relacionado à atenção constante aos principais *stakeholders* (comunidade, funcionários, fornecedores e clientes), identidade de marca e liderança em custos. A orientação de gestão da empresa, baseada em ética e relacionamentos, permitiu encontrar apoio nas áreas mais importantes para o seu sucesso.

Junior; Galleli; Vázquez; Hernández (2017) analisaram em sua pesquisa “*Strategic aspects in sustainability reporting in oil & gas industry: The comparative case-study of Brazilian Petrobras and Spanish Repsol*”, as diferenças entre os relatórios de sustentabilidade da Repsol e da Petrobras e como eles influenciavam em seu sucesso social. O Relatório de Responsabilidade Corporativa da Repsol foi considerado mais detalhado, completo e alinhado com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) em comparação com o Relatório de Sustentabilidade da Petrobras, que carecia de indicadores específicos e apresentava dados genéricos. Além disso, a Repsol abordou uma gama mais ampla de elementos estratégicos, enquanto a Petrobras focou em uma variedade mais ampla de aspectos de sustentabilidade. Ambas as empresas, no entanto, precisavam de mais iniciativas

para cobrir todos esses elementos. A Petrobras concentrou-se fortemente na dimensão social, mas com indicadores ausentes, indicando possíveis lacunas no tratamento de questões sociais. A Repsol, por outro lado, forneceu informações detalhadas sobre os aspectos sociais, adotando uma abordagem mais abrangente. A reputação e os desafios também diferiram: a Petrobras enfrentou desafios éticos e políticos que afetaram sua reputação, enquanto a Repsol operava em uma indústria com intervenções governamentais e enfrentava alegações de interferência política na indústria espanhola de petróleo e gás. Ambas as empresas destacaram a importância do envolvimento das partes interessadas em seus relatórios de sustentabilidade, e a gestão de riscos sociais foi essencial para garantir o cumprimento das regulamentações e manter uma licença social para operar.

O quadro 4 apresenta uma síntese dos casos analisados.

QUADRO 4 – SÍNTESE DOS CASOS

Artigo/ Autores	Título	Elementos	Conclusões
Artigo 1 Cristina Amonarriz Cristina Landart Lorea N Cantin	Cooperatives' Proactive Social Responsibility in Crisis Time: How to Behave?	Cultura empresarial, alinhamento interno, reatividade x proatividade	O texto em questão trata os dois casos de estudo sobre Responsabilidade Social Proativa (PSR) em três cooperativas durante períodos de crise econômica revelam a importância de líderes promotores dos princípios cooperativos e do alinhamento entre governança e conselhos para o desenvolvimento da PSR. Casos A e B demonstram PSR desenvolvida e participativa, enquanto o Caso C mostra reatividade e falta de alinhamento.
Artigo 2 Guillermo Murillo Mónica Solarte Andrés R. Rodríguez	Responsabilidad social empresarial, cambio institucional y organizacional del sector petrolero colombiano.	Stakeholders, transparência, comunicação, flexibilidade e sustentabilidade	As oito empresas estudadas demonstraram práticas de responsabilidade social corporativa variadas, incluindo estratégias ambientais, gestão de recursos humanos, inovação tecnológica e alinhamento com princípios cooperativos. A indústria petrolífera enfatiza a necessidade de relacionamento com grupos de interesse para benefícios mútuos e considera a influência da comunidade, colaboradores e meio ambiente.
Artigo 3 Alessandra Chiara	Sustainable Business Model Innovation vs. "Made in" for International Performance of	Sustentabilidade, qualidade dos produtos, práticas de RSC	O artigo em questão tratou do caso de 8 empresas agroalimentares italianas. O projeto de pesquisa investigou a necessidade de sustentabilidade da inovação no setor agroindustrial na Campânia. Essas empresas têm investido na produção e venda de produtos sustentáveis , todas as empresas analisadas têm um volume de negócios

	Italian Food Companies.		<p>crescente e, em alguns casos, afirmam a valorização da procura externa pela qualidade “responsável” dos produtos.</p>
<p>Artigo 4</p> <p>Xiqing Sha Jing (Elaine) Chen Say Yen Teoh</p>	<p>The dynamics of IT-business strategic alignment: evidence from healthcare information systems implementation.</p>	<p>Destaque a comunicação ativa e ao alinhamento social.</p>	<p>O caso analisado foi de um hospital cujo pseudônimo é “Riverside Hospital” de Singapura onde foram feitas 24 entrevistas. O alinhamento social interno foi essencial para alcançar os objetivos de inovação e melhorar a prestação de serviços de TI no “Riverside Hospital” em Singapura. A alta direção envolveu ativamente todo o pessoal para melhorar a experiência hospitalar da população, e o alinhamento social manifestou-se pela existência de valores compartilhados, visões e comunicação entre os atores de TI e negócios, estimulando a inovação e a melhoria contínua.</p>
<p>Artigo 5</p> <p>Antonio Usai Daniele Porcheddu Brunella Arru</p>	<p>The role of resources and capabilities in managing and overcoming the financial crisis: a case study of the Fratelli Pinna sheep-dairy business.</p>	<p>Gestão familiar, seus atributos e seus pontos fracos. Destaque ao foco na comunidade local e aos reflexos da mudança de gestão</p>	<p>O artigo trata de FALLI. PINNA INC., uma empresa de queijos de tamanho médio localizada na Itália, é considerada uma empresa familiar doméstica. Seu conselho de administração é composto por quatro primos com diferentes estilos de gestão. Embora os laços familiares mitiguem o risco de comportamento oportunista, eles não incentivam o altruísmo. A empresa valoriza a comunidade local, utiliza bens de consumo adquiridos localmente e adota práticas sustentáveis de gestão de resíduos. A forte cultura corporativa e o comprometimento dos funcionários ajudam a imunizar a empresa contra a rotatividade de funcionários em momentos críticos.</p>
<p>Artigo 6</p> <p>Flavio Hourneaux Junior B Galleli Dolores G-Vázquez Maria I S-Hernández</p>	<p>Strategic aspects in sustainability reporting in oil & gas industry: The comparative case-study of Brazilian Petrobras and Spanish Repsol.</p>	<p>Ênfase na imagem da empresa, na sua reputação, no cumprimento de regulamentações para gerenciamento de riscos.</p>	<p>O artigo em questão trata da análise de duas empresas de combustível, a REPSOL e a PETROBRAS. Elas diferiram em seus relatórios de sustentabilidade, com a Repsol apresentando um relatório mais detalhado e alinhado com as diretrizes da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), enquanto a Petrobras carecia de indicadores específicos e dados genéricos. Ambas as empresas enfatizaram o envolvimento das partes interessadas, mas enfrentaram desafios distintos, como questões éticas e políticas para a Petrobras e alegações de interferência política na indústria espanhola de petróleo e gás para a Repsol. A forte cultura corporativa e o comprometimento dos funcionários também foram fatores relevantes em suas abordagens de sustentabilidade.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A partir da síntese de cada caso, foram examinadas as possíveis relações e explicações entre os estudos, realizando-se uma interseção das evidências, conforme proposto no passo seis de Hoon (2013).

QUADRO 5 – ELEMENTO CULTURA DA EMPRESA, SUBELEMENTO PROATIVIDADE

ELEMENTO: CULTURA DA EMPRESA
SUBELEMENTO 1 - PROATIVIDADE:
<ul style="list-style-type: none">• Prevenção de problemas (previne antes que os problemas ocorram, fazendo com que exista maior agilidade nos processos);• Maior flexibilidade (promove o dinamismo gerando melhorias na gestão);• Fortalece o relacionamento entre a empresa e colaboradores (melhora o comprometimento dos funcionários).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Ao antecipar problemas e agir preventivamente, a proatividade não apenas evita obstáculos, mas também impulsiona a agilidade nos processos, tornando a empresa mais eficiente. Essa mentalidade não se limita apenas à resolução de problemas, ela promove uma gestão mais flexível e dinâmica, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado.

Além disso, a proatividade estabelece uma ponte sólida entre a empresa e seus colaboradores, ao encorajar uma cultura em que os funcionários se sintam capacitados a identificar e resolver problemas. Isso fortalece o relacionamento e aumenta o comprometimento da equipe com os objetivos organizacionais, moldando uma cultura organizacional resiliente e orientada.

QUADRO 6 – ELEMENTO CULTURA DA EMPRESA, SUBELEMENTO REATIVIDADE

ELEMENTO: CULTURA DA EMPRESA
SUBELEMENTO 2 – REATIVIDADE:
<ul style="list-style-type: none">• Falta de alinhamento entre governança e conselho;• Diminuição da produtividade;• Reflexos de uma Cultura organizacional inadequada;

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Quando a cultura organizacional é inadequada e há falta de alinhamento entre governança e conselho, a empresa se torna mais reativa do que proativa. Isso significa que a mesma estará constantemente respondendo a problemas e crises, ao invés de se antecipar e prevenir problemas

antes que estes ocorram. Essa dinâmica resulta em uma diminuição da produtividade, pois os recursos são desviados para lidar com problemas emergentes, em vez de direcioná-los para atividades que impulsionem o crescimento e a inovação empresarial.

QUADRO 7 – ELEMENTO PRÁTICAS DE RSC, SUBELEMENTO ADOÇÃO ESTRATÉGIA

ELEMENTO: PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
SUBELEMENTO 1 - ADOÇÃO ESTRATÉGICA DE PRÁTICAS DE RSC:
<ul style="list-style-type: none">• A aplicação varia de acordo com as prioridades e objetivos de cada empresa;• Pressão dos clientes;• Penetração em novos mercados;• Obrigações regulatórias gerais;• Legislação setorial;• Iniciativas fiscais;• Benefícios com instituições financeiras e comunidade;• Valores e cultura de sustentabilidade;• Aumento de eficiência.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Foi destacada a importância estratégica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para as empresas, considerando sua função na integração de considerações sociais e ambientais nas operações empresariais. São diversos os motivos que levam as empresas a buscar práticas de RSC, variando de acordo com os principais objetivos e necessidades daquele período. Observa-se que as empresas adotaram diferentes abordagens ao lidar com momentos de instabilidade, porém os maiores níveis de aceitação foram alcançados ao iniciar essas práticas, incluindo a resposta às demandas dos clientes, a exploração de novos mercados, a melhoria da imagem da empresa, o cumprimento das legislações, a promoção de valores de sustentabilidade, o aumento da eficiência operacional, a utilização de iniciativas fiscais e a resposta à pressão dos *stakeholders*.

QUADRO 8 – ELEMENTO PRÁTICAS DE RSC, SUBELEMENTO OBSTÁCULOS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO

ELEMENTO: PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
SUBELEMENTO 2 - OBSTÁCULOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE RSC:
<ul style="list-style-type: none">• Custos associados à obtenção de certificações são considerados elevados;• Aumento de preços ao consumidor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Devem ser levados em conta os obstáculos enfrentados na implementação dessas práticas, tais como os altos custos associados à obtenção de certificações e à implementação de políticas de

RSC, bem como a possibilidade de repassar esses custos aos consumidores, o que pode afetar a competitividade da empresa. Isso fica evidenciado especialmente em empresas de pequeno e médio porte.

QUADRO 9 – ELEMENTO GESTÃO FAMILIAR, SUBELEMENTO AVERSÃO A RISCOS

ELEMENTO: GESTÃO FAMILIAR
SUBELEMENTO 4 - RELACIONAMENTO COM PARCEIROS:
<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento com parceiros locais, não locais e bancos como forma de autopreservação em momentos de crise e reestruturação financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A aversão ao risco é uma postura que se destaca pelo medo de desentendimentos e pela relutância em assumir responsabilidades. Essa tendência pode resultar em decisões tomadas com base em emoções, em vez de uma abordagem mais racional e ponderada.

Neste sentido, observa-se que, no caso das empresas familiares, essa característica é bastante presente, influenciada pelo imperativo biológico que permeia muitos desses casos. A aversão ao risco tende a ser extremamente prejudicial, especialmente na tomada de decisões importantes.

QUADRO 10 – ELEMENTO GESTÃO FAMILIAR, SUBELEMENTO BENS DE CONSUMO ADQUIRIDOS LOCALMENTE

ELEMENTO: GESTÃO FAMILIAR
SUBELEMENTO 2 - BENS DE CONSUMO ADQUIRIDOS LOCALMENTE:
<ul style="list-style-type: none">• Foco nos produtores da região (Gera sensação de valorização e pertencimento)• Respeito aos recursos naturais;• Gestão cuidadosa e sustentável dos resíduos;

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Ao manter seus principais insumos sendo produzidos e adquiridos localmente as empresas destacam suas prioridades, demonstrando apoio e respeito aos produtores regionais e recursos naturais, algo que contribui fortemente à criação de laços com os consumidores e benéfico à imagem da empresa.

QUADRO 11 – ELEMENTO GESTÃO FAMILIAR, SUBELEMENTO PRESERVAÇÃO DE EMPREGOS

ELEMENTO: GESTÃO FAMILIAR
SUBELEMENTO 3 – PRESERVAÇÃO DE EMPREGOS:

Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 28, n. 48, p. 26-58, Edição Especial, 2024.

- Fortalecimento do relacionamento (imuniza a empresa contra o fenômeno dos trabalhadores mudarem de emprego quando a empresa está em estado crítico);
- Maior comprometimento dos funcionários;
- Menor rotatividade;

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Ao demonstrar cuidado na hora da contratação e manutenção dos empregos de seus colaboradores, a empresa ajuda a evidenciar um sentimento de importância, fortalecendo o relacionamento de ambos. Isso se torna importante não apenas à estabilidade do ambiente, mas também para tranquilidade e maior comprometimento do colaborador.

QUADRO 12 – ELEMENTO GESTÃO FAMILIAR, SUBELEMENTO RELACIONAMENTO COM PARCEIROS

ELEMENTO: GESTÃO FAMILIAR
SUBELEMENTO 4 - RELACIONAMENTO COM PARCEIROS:
<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento com parceiros locais, não locais e bancos como forma de autopreservação em momentos de crise e reestruturação financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Cultivar relacionamentos sólidos com uma variedade de parceiros, tanto locais quanto não locais, bem como com instituições financeiras, é uma forma de autopreservação e uma estratégia inteligente para enfrentar desafios econômicos e financeiros, garantindo a resiliência e a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

QUADRO 13 – ELEMENTO GESTÃO FAMILIAR, SUBELEMENTO REFLEXOS DA MUDANÇA DE GESTÃO

ELEMENTO: GESTÃO FAMILIAR
SUBELEMENTO 5 - REFLEXOS DA MUDANÇA DA GESTÃO FAMILIAR PARA PROFISSIONAL:
<ul style="list-style-type: none">• Campanhas difamatórias e boicotes;• A percepção do não cumprimento do “pacto social”;• Necessidade de mudança da estratégia de lucro para estratégia social.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Ao adotar uma mudança administrativa de gestão familiar para gestão profissional, as empresas necessitam realizar uma transição suave e cuidadosa, pois caso a sociedade entenda um “descumprimento do pacto social” adotado pela gestão anterior, ela pode sofrer campanhas difamatórias e boicotes, sendo forçada a mudar suas estratégias de lucro para estratégias sociais.

QUADRO 14 – ELEMENTO COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS, SUBELEMENTO CUMPRIMENTO DE REGULAMENTAÇÕES

ELEMENTO: COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS
SUBELEMENTO 1 – CUMPRIMENTO DE REGULAMENTAÇÕES:
<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento das atualizações legislativas;• Gerenciamento dos riscos sociais;• Manutenção de licença para operar;• Atenção às responsabilidades sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

É destacada a importância primordial de as empresas estarem em conformidade com as leis e regulamentos governamentais. Isso é alcançado por meio do acompanhamento das atualizações legislativas para garantir conformidade contínua, do gerenciamento dos riscos sociais associados às operações, da manutenção das licenças necessárias para operar legalmente e da atenção às responsabilidades sociais que vão além do cumprimento legal. Em suma, enfatiza-se a necessidade de as empresas agirem de forma ética, legal e socialmente responsável, garantindo não apenas sua legitimidade, mas também sua contribuição positiva para a sociedade e para o ambiente em que operam.

QUADRO 15 – ELEMENTO *STAKEHOLDERS*, SUBELEMENTO VALORES

ELEMENTO: <i>STAKEHOLDERS</i>
SUBELEMENTO 1 - VALORES:
<ul style="list-style-type: none">• Princípios fundamentais que guiam ações e decisões;• Definem identidade;• Construção de práticas e relações com <i>stakeholders</i>;• Estratégia para o posicionamento de uma organização socialmente responsável.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Foi evidenciado que os valores são a essência da identidade de uma empresa, definindo sua cultura e moldando sua reputação. São manifestados na prática, orientando a forma como uma empresa se relaciona com seus *stakeholders*. A construção de práticas e relações baseadas em valores não apenas fortalece os laços com esses públicos, mas também contribui para a construção de uma imagem de confiança e credibilidade.

QUADRO 16 – ELEMENTO *STAKEHOLDERS*, SUBELEMENTO TRANSPARÊNCIA

ELEMENTO: <i>STAKEHOLDERS</i>
SUBELEMENTO 2- TRANSPARÊNCIA:
<ul style="list-style-type: none">• Fornecimento de informações abertas e honestas;• Construção de relacionamentos e confiança;

Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 28, n. 48, p. 26-58, Edição Especial, 2024.

- Gera sensação de importância e pertencimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Ao permitir que todas as partes interessadas tenham acesso à verdade por trás das operações de uma organização, fortalece-se a construção e manutenção de relacionamentos. Ao ser transparente em suas ações e comunicações, as empresas demonstram integridade e responsabilidade, estabelecendo laços sólidos com clientes, colaboradores, investidores e a comunidade em geral. Além de criar um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas e incluídas, promovendo uma cultura de importância e pertencimento.

QUADRO 17 – ELEMENTO *STAKEHOLDERS*, SUBELEMENTO COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO

ELEMENTO: <i>STAKEHOLDERS</i>
SUBELEMENTO 3 - COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO:
<ul style="list-style-type: none">• Comunicação ativa (Transmissão de mensagens claras e construção de relacionamentos)• Troca aberta, contínua e bidirecional de ideias;• Trabalho colaborativo;• Vozes ouvidas (Incorporar sugestões em suas decisões).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Através da comunicação ativa, as organizações estabelecem conexões significativas com seus *stakeholders*, compartilhando informações importantes e construindo confiança. Com isso, vão além da simples transmissão de informações, caracterizando-se pela troca aberta, contínua e bidirecional de ideias. Ao promover um ambiente onde as vozes são ouvidas e respeitadas, as empresas incentivam o trabalho colaborativo e a inovação. Destaca-se a capacidade de ouvir ativamente e incorporar as sugestões recebidas dos *stakeholders* nas decisões organizacionais como fundamental para promover uma cultura organizacional saudável e produtiva.

QUADRO 18 – ELEMENTO SUSTENTABILIDADE, SUBELEMENTO GESTÃO AMBIENTAL

ELEMENTO: SUSTENTABILIDADE
SUBELEMENTO 1 - GESTÃO AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none">• Planejamento, implementação e monitoramento de práticas e políticas (visam minimizar o impacto ambiental das operações de uma organização);• Abordagem proativa para lidar com as questões ambientais (Não apenas reagir a regulamentações ou pressões externas);

- Maneira de diferenciação no mercado e construção de reputação positiva. (Demonstra o compromisso da organização em minimizar seu impacto negativo no meio ambiente e contribuir para a conservação dos recursos naturais para as gerações futuras);
- Contribuição para um futuro mais sustentável. (Maneira de atrair clientes conscientes e aumentar a lealdade dos funcionários);
- Criação de valor (conduz a impactos sociais positivos, gestão ambiental e crescimento económico, alinhando-se com os princípios do desenvolvimento sustentável)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A gestão ambiental é caracterizada como o conjunto de práticas e políticas que visam minimizar o impacto ambiental das operações de uma organização, envolvendo planejamento, implementação e monitoramento. Essa abordagem proativa não apenas cumpre regulamentações, mas também diferencia a empresa no mercado, construindo uma reputação positiva e contribuindo para um futuro sustentável. Além disso, a gestão ambiental cria valor, gerando impactos sociais positivos e alinhando-se com os princípios do desenvolvimento sustentável.

QUADRO 19 – ELEMENTO SUSTENTABILIDADE, SUBELEMENTO TECNOLOGIAS LIMPAS

ELEMENTO: SUSTENTABILIDADE
SUBELEMENTO 3 - QUALIDADE RESPONSÁVEL DOS PRODUTOS
<ul style="list-style-type: none">• Desempenho, segurança e durabilidade dos produtos;• Consideram o impacto ambiental ao longo de todo o ciclo de vida do produto;• Vida útil mais longa (contribuição para a redução do desperdício);• Desenvolvimento econômico, bem-estar social (dentro e fora da empresa) e ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A adoção de tecnologias limpas é uma demonstração tangível do compromisso de uma empresa com a responsabilidade social corporativa (RSC) e o desenvolvimento sustentável. Ao integrá-las em seu dia a dia, as empresas demonstram que dão importância à sustentabilidade. Isso não só beneficia a sociedade como um todo, mas também fortalece a reputação e a credibilidade da empresa.

QUADRO 20 – ELEMENTO SUSTENTABILIDADE, SUBELEMENTO QUALIDADE RESPONSÁVEL DOS PRODUTOS

ELEMENTO: SUSTENTABILIDADE
SUBELEMENTO 3 - QUALIDADE RESPONSÁVEL DOS PRODUTOS
<ul style="list-style-type: none">• Desempenho, segurança e durabilidade dos produtos;• Consideram o impacto ambiental ao longo de todo o ciclo de vida do produto;• Vida útil mais longa (contribuição para a redução do desperdício);• Desenvolvimento econômico, bem-estar social (dentro e fora da empresa) e ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A qualidade responsável relacionada aos produtos abrange o desempenho, segurança e durabilidade, considerando também o impacto ambiental ao longo de seu ciclo de vida. Essa abordagem promove produtos com vida útil mais longa, reduzindo o desperdício e contribuindo para o desenvolvimento econômico, bem-estar social e ambiental, tanto dentro quanto fora da empresa.

QUADRO 21 – ELEMENTO IMAGEM DA EMPRESA, SUBELEMENTO REPUTAÇÃO

ELEMENTO: IMAGEM DA EMPRESA
SUBELEMENTO 1 – REPUTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">• Questões éticas impactam na reputação;• Interferências políticas governamentais geram questionamentos;• Indicadores ausentes abrem margem para quebra de confiança;• Estratégias sociais (impactam na forma como a empresa é vista aos olhos dos <i>stakeholders</i>, dos investidores e do público).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A reputação de uma empresa é um ativo valioso que pode ser moldado por diversas influências. Questões éticas, interferências políticas, a falta de indicadores confiáveis e as estratégias sociais adotadas têm um impacto direto na forma como a empresa é percebida pelo público, investidores e *stakeholders*. Caso tenha sua reputação prejudicada, as empresas devem adotar medidas para consertá-la, como pronunciamentos. Caso contrário, dificilmente conseguirão manter seus negócios.

QUADRO 22 – ELEMENTO IMAGEM DA EMPRESA, SUBELEMENTO AÇÕES QUE PRESERVAM A IMAGEM

ELEMENTO: IMAGEM DA EMPRESA
SUBELEMENTO 2 – AÇÕES QUE PRESERVAM A IMAGEM
<ul style="list-style-type: none">• Participação ativa na comunidade (demonstra preocupação com a sociedade);• Transparência em relatórios (gera solidez e confiança);• Indicadores de desempenho (demonstram um compromisso com práticas empresariais responsáveis e conduta ética);• Contribuições para o desenvolvimento social.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A imagem de uma empresa é construída por meio de diversas ações, como a participação ativa na comunidade, que demonstra preocupação social, a transparência em relatórios para gerar

confiança, a apresentação de indicadores de desempenho para mostrar compromisso com práticas responsáveis e as contribuições para o desenvolvimento social.

Essas medidas não apenas fortalecem a reputação da empresa, mas também geram impactos positivos tangíveis na sociedade, promovendo um ciclo virtuoso de confiança e responsabilidade corporativa.

4 Resultados e Discussão

No estudo de Hoon (2013), o sétimo passo da metassíntese é empregado para sintetizar contribuições que possam embasar teorias relacionadas aos fenômenos estudados. A visão holística permite uma observação ou análise ampla de um fenômeno, evitando a fragmentação. A partir dessa metassíntese, é possível teorizar sobre elementos que se relacionam com a Responsabilidade Social Corporativa.

O oitavo passo da metassíntese aborda as discussões sobre os resultados apresentados a partir da Figura 1, além de propor direções para pesquisas futuras. A Figura 1 apresenta um esquema conceitual dos elementos já mencionados, enfatizando a importância dos conceitos centrais para alcançar esse objetivo. A relação entre esses conceitos é dinâmica, conforme indicado pelas linhas que se movem entre os ícones apresentados.

FIGURA 1 – ABORDAGEM HOLÍSTICA DE ELEMENTOS QUE TENCIONAM O SUCESSO SOCIAL DAS EMPRESAS



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os desafios apresentados pelo presente estudo abordam várias camadas da esfera social, considerando a peculiaridade e a característica única de cada estudo utilizado para a formulação deste artigo. A figura 1 apresenta 7 elementos distintos. Destes, 4 foram considerados como elementos internos, sendo eles: 01 – Cultura da empresa, 02 – Gestão familiar, 03 – Gestão de riscos e 04 – Práticas de RSC; e 3 foram considerados como elementos externos, sendo eles: 05 – Stakeholders, 06 – Sustentabilidade e 07 – Imagem da empresa.

No que tange ao elemento 01 - Cultura da empresa, emergiram como subelementos: Proatividade e Reatividade. A proatividade é evidenciada em empresas que têm a cultura de antecipação, onde os problemas são prevenidos e os resultados são alcançados com maior flexibilidade e autonomia. Por outro lado, a reatividade está presente em empresas que não possuem alinhamento interno, onde os colaboradores não se sentem valorizados e, conseqüentemente, não entregam seus melhores resultados. Isso reflete uma cultura organizacional inadequada e improdutiva.

Tratando do elemento 02 – Gestão familiar, emergiram como subelementos: Aversão a riscos, Bens de consumo adquiridos localmente, Preservação de empregos, Relacionamento com parceiros e Reflexos da mudança de gestão. No que tange à aversão a riscos, foi observado que em

empresas que possuem gestão familiar, o medo de assumir responsabilidades e se comprometer com seus sócios é constante devido à forte ligação fora dos portões organizacionais.

Referente aos bens de consumo adquiridos localmente, essa atitude foi destacada como sendo muito relevante na visão da comunidade, pois demonstra um foco no desenvolvimento da região, com respeito aos recursos naturais, criando fortes laços com seus consumidores. A preservação de empregos aparece como outro fator relevante, pois, devido a essa cultura de baixa rotatividade, os colaboradores se sentem mais vistos, o que aumenta seu comprometimento e fortalece o relacionamento entre as partes, imunizando a empresa contra evasão em momentos de crise.

O relacionamento com parceiros aparece como uma forma de autopreservação, pois são eles (parceiros locais, não locais e instituições financeiras) que atuam em momentos de instabilidade para auxiliar a retomada da empresa a sua normalidade. Referente aos reflexos da mudança de gestão, foi observado que empresas familiares que resolvem mudar seu estilo de gestão para uma gestão centralizada e profissional devem fazer uma transição muito suave para que não gere um sentimento de descumprimento do “pacto social” antes estabelecido, pois esse sentimento pode levar a campanhas difamatórias e boicotes.

Referente ao elemento 03 – Gestão de riscos, emergiu como subelemento: Cumprimento de regulamentações. Foi destacada a importância primordial de as empresas estarem em conformidade com as leis e regulamentos governamentais. Isso é alcançado por meio do acompanhamento das atualizações legislativas para garantir a conformidade contínua do gerenciamento dos riscos sociais associados às operações, da manutenção das licenças necessárias para operar legalmente e da atenção às responsabilidades sociais que vão além do cumprimento legal. Enfatizando a necessidade de as empresas agirem de forma ética, legal e socialmente responsável, garantindo não apenas sua legitimidade, mas também sua contribuição positiva para a sociedade e para o ambiente em que operam.

No que diz respeito ao elemento 04 – Práticas de RSC, emergiram como subelementos: Adoção estratégica de práticas de RSC e Obstáculos para a implementação de práticas de RSC. No que tange à adoção estratégica de práticas de RSC, foi destacada sua importância considerando sua função na integração de considerações sociais e ambientais nas operações empresariais. Sua aplicação varia de acordo com as prioridades e objetivos de cada instituição e podem ser motivadas

por diversos fatores como: obrigações regulatórias gerais, iniciativas fiscais, penetração em novos mercados, legislação setorial, valor e cultura de sustentabilidade, e para ter benefícios com instituições financeiras e comunidade. Por outro lado, os obstáculos para a implementação dessas práticas foram evidenciados como sendo especialmente ligados aos custos para obter certificações, que são elevados, e ao fato de que esses custos podem acabar sendo repassados ao consumidor, afetando a competitividade da empresa.

Iniciando a análise dos elementos externos, temos o elemento 05 – Stakeholders, emergiram como subelementos: Valores, Transparência, Comunicação e diálogo. Referente aos valores da empresa, foi evidenciado que são a essência da identidade de uma empresa, definindo sua cultura e moldando sua reputação. São manifestados na prática, orientando a forma como uma empresa se relaciona com seus stakeholders. A construção de práticas e relações baseadas em valores não apenas fortalece os laços com esses públicos, mas também contribui para a construção de uma imagem de confiança e credibilidade. A transparência é expressa ao fornecer informações abertas e honestas às partes interessadas, demonstrando integridade e responsabilidade. Essa atitude facilita na construção e manutenção dos laços com clientes, colaboradores, investidores e a comunidade em geral, promovendo uma cultura de pertencimento. A comunicação e o diálogo devem ir além da simples transmissão de informações, sendo caracterizada pela troca aberta, contínua e bidirecional de ideias. Essa reciprocidade cria um sentimento de trabalho colaborativo, facilitando a transmissão de mensagens claras, inovação e construção de relacionamentos. Destaca-se a capacidade de ouvir ativamente e incorporar as sugestões recebidas dos stakeholders nas decisões organizacionais, como fundamental para promover uma cultura organizacional saudável e produtiva.

Referente ao elemento 06 – Sustentabilidade, emergiram os seguintes subelementos: Gestão ambiental, Tecnologias limpas e Qualidade responsável dos produtos. No que tange à gestão ambiental, foi evidenciada a necessidade de planejamento, implementação e monitoramento das práticas, visando minimizar o impacto das operações. Foi destacada a utilização de uma abordagem proativa para lidar com as questões ambientais (não apenas reagir a regulamentações ou pressões externas), como sendo uma maneira de diferenciação no mercado e de construção de uma reputação positiva alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável, criando valor e contribuindo para um futuro ambientalmente estável. As tecnologias limpas vêm com o propósito de ajudar a

reduzir o impacto das operações e processos industriais no ambiente, sendo uma demonstração tangível do compromisso de uma empresa com a responsabilidade social. Além de atenderem às regulamentações ambientais, também servem como forma de atrair consumidores conscientes e transformar a organização em referência no mercado. A qualidade responsável dos produtos abrange o desempenho, segurança e durabilidade, considerando também o impacto ambiental ao longo de seu ciclo de vida. Essa abordagem promove produtos com vida útil mais longa, reduzindo o desperdício e contribuindo para o desenvolvimento econômico, bem-estar social e ambiental, tanto dentro quanto fora da empresa.

Por fim, o último elemento identificado foi o 07 – Imagem da empresa, através do qual emergiram os seguintes subelementos: Reputação e Ações para preservação da imagem. A reputação da empresa surge como um dos principais ativos que a mesma possui, sendo divisor de águas entre o sucesso e o fracasso dos seus negócios. Diversas situações impactam na reputação de uma instituição, dentre elas foram destacadas: questões éticas, interferências políticas governamentais e indicadores ausentes. Por outro lado, a imagem de uma empresa é preservada por meio de diferentes ações, como a participação ativa na comunidade, que demonstra preocupação social, a transparência em relatórios para gerar confiança, a apresentação de indicadores de desempenho para mostrar compromisso com práticas responsáveis e as contribuições para o desenvolvimento social. Essas medidas não apenas fortalecem a reputação da empresa, mas também geram impactos positivos tangíveis na sociedade, promovendo um ciclo virtuoso de confiança e responsabilidade corporativa.

4.2 Discussões

Após concluída a análise, iniciam-se as discussões acerca do estudado no presente artigo. Tratando inicialmente do elemento interno “Cultura da Empresa”, sua contribuição é evidenciada a partir dos teóricos mencionados na área de base teórica, pois como afirmado por Oliver Sheldon (1923), o aspecto humano é fundamental e a mecânica da produção vem em segundo plano. Nesse sentido, uma empresa que possua uma cultura organizacional bem estruturada, com seu principal ativo (as pessoas) em alinhamento, terá maior facilidade em alcançar seus objetivos de forma proativa, dispensando a reatividade, o que significa que poderá destinar seus esforços e recursos a seus objetivos ao invés de depender deles para solucionar problemas iminentes.

O segundo elemento interno tratado na pesquisa foi referente às Práticas de RSC. Esse tópico está relacionado ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) abordado por Carroll (1999), pois ele trata a ideia de que as corporações devem conduzir seus negócios baseando-se em valores e diretrizes que promovam efeitos benéficos tanto à sociedade quanto para o meio ambiente. Ao adotar voluntariamente práticas de negócios éticas, sustentáveis e responsáveis, as empresas procuram oferecer benefícios a consumidores, acionistas, funcionários e à sociedade. Porém, a aplicabilidade das ações pode ser dificultada devido aos altos custos relacionados à sua implementação, especialmente quando tratamos de pequenas e médias empresas.

O terceiro elemento interno estudado foi a Gestão familiar, presente em diversas empresas ao redor do mundo. A importância do cuidado ligado a esse modelo de gestão é evidenciada na ética dos negócios, pois como analisado por Carroll (1999), a sociedade demanda uma adesão rigorosa aos princípios éticos. Isso se reflete na criação de normas internas orientadas por esses valores, implementadas como forma de assegurar que as transações comerciais sejam realizadas com respeito e liberdade econômica, sem comprometer a conservação do meio ambiente, visando proteger o bem-estar das gerações futuras. Esses dois temas se tangenciam, pois, a forte influência familiar nos negócios pode trazer consigo alguns empecilhos, como evidenciado anteriormente nas análises, tais como o medo de se posicionar, de se indispor com seus consanguíneos e lidar com situações desconfortáveis que, infelizmente, são parte dos negócios. Por outro lado, esse estilo de gestão traz consigo diversas virtudes, como a adesão a baixa rotatividade de funcionários devido ao seu grau de afinidade que gera relações mais sólidas. Além disso, esse modelo facilita a sustentabilidade do negócio, visto que a proximidade com a comunidade ao adquirir bens de consumo em sua região cria um sentimento de reciprocidade, importante tanto para a empresa quanto para os consumidores.

O quarto e último elemento interno analisado foi Compliance e Gestão de Riscos. A necessidade de atentar-se às normas foi evidenciada também por Carroll (1999), ao discutir sobre a influência das políticas públicas como sendo um assunto adicional à RSC. A noção de responsabilidade social assume a forma de uma normativa legal, estabelecida como um pacto entre corporações e apoiada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Com base nisso, o gerenciamento de riscos deve ser feito cautelosamente para garantir a segurança e a ética dos negócios.

Iniciando os elementos externos, há o quinto elemento, Stakeholders, que é um dos ativos mais preciosos de uma organização. Esse tópico foi evidenciado a partir da teoria discutida por Donaldson e Preston (2005), que mostra que é importante considerar os interesses de todas as partes interessadas em uma empresa, não apenas os acionistas. Operando de forma ética e responsável, equilibrando as necessidades de diversos grupos como clientes, funcionários, fornecedores, investidores e a comunidade em geral, deste modo, a empresa deve sempre manter sua transparência e uma comunicação bidirecional, incorporando ideias de seus stakeholders, pois consegue construir relações sólidas com os mesmos.

O sexto elemento foi o de Sustentabilidade, relacionando-se com diversos conceitos teorizados anteriormente, como o desempenho social corporativo analisado por Clarkson (1995), onde foram levados em conta os resultados de políticas das organizações, considerando as pesquisas focadas predominantemente em bases de dados que abrangem aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG), bem como em índices que medem a reputação, relatórios de sustentabilidade e questionários. Esse tópico crescente se mostra, a partir das análises, como sendo muito importante para a empresa, pois além de fomentar uma imagem de responsabilidade, também atrai consumidores conscientes. Essa abordagem proativa não apenas cumpre regulamentações, mas também diferencia a empresa no mercado, construindo uma reputação positiva e contribuindo para um futuro sustentável.

O último elemento analisado foi a Imagem da Empresa, diretamente relacionado a todos os elementos anteriormente abordados, e sua validação depende de, entre outras situações, suas aplicações serem feitas de forma correta. Ou seja, para garantir a boa imagem da empresa, os administradores devem se atentar a como anda sua reputação, ou como suas questões internas estão sendo vistas pelo público consumidor e seus stakeholders externamente. Devem manter a honestidade e a transparência, visto que a ética impacta diretamente na reputação, e fomentar estratégias sociais que auxiliem de alguma forma a comunidade de modo geral (seja por meio de estratégias de RSC, sustentabilidade, método de gestão, entre outros).

5 Conclusão

A análise dos diversos elementos que influenciam a Responsabilidade Social Corporativa nos leva a uma reflexão profunda sobre o papel das empresas na sociedade contemporânea. Ao

explorar aspectos como cultura organizacional, práticas de RSC, gestão familiar, compliance e gestão de riscos, bem como o envolvimento dos stakeholders e a sustentabilidade, percebemos que a RSC vai muito além de meras estratégias de marketing ou cumprimento de regulamentações. Ela se torna uma questão ética e moral, que reflete os valores e princípios fundamentais das empresas em relação ao seu impacto no mundo ao seu redor.

Nesse sentido, a busca por uma RSC autêntica e efetiva requer um compromisso genuíno com a ética, transparência e o bem-estar da comunidade, indo além dos interesses financeiros imediatos. A construção de uma imagem empresarial positiva não deve ser apenas uma meta, mas sim uma consequência natural de práticas empresariais responsáveis e sustentáveis. Portanto, concluímos que a RSC não é apenas uma obrigação, mas uma oportunidade para as empresas se destacarem como agentes de mudança positiva em um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

Referências

ALVES, P. R.; MAIA, T.; BONELLI, V. V. Ética como fator integrante da responsabilidade social empresarial. **Revista Acadêmica Augusto Guzzo**, São Paulo, v. 15, p. 189-201, 2015.

ANSER, M. K.; ZHANG, Z.; KANWAL, L. **Moderating effect of innovation on corporate social responsibility and firm performance in realm of sustainable development**. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 25, n. 5, p. 799–806, 2018.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In: Encontro Anual da Anpad, 24., 2000, São Paulo. Anais... São Paulo: Anpad, 2000.

BASHIR, R.; HASSAN, A.; CHEEMA, F. A. **Impact of corporate social responsibility activities over the employees of the organization: an exploratory study**. *Journal of Management and Social Sciences*, 2012.

BRESCIANI, S.; REHMAN, S. U.; GIOVANDO, G.; ALAM, G. M. **The role of environmental management accounting and environmental knowledge management practices influence on environmental performance: mediated-moderated model**. *Journal of Knowledge Management*, v. 27, n. 4, p. 896–918, 2023.

CARROLL, A. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. **A three-dimensional conceptual model of corporate performance.** *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications.** *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 199-226, jan. 1995.

GÓMEZ, J. M. **Globalização da política. Mitos, realidades e dilemas.** In: GENTILI, P. (Org.). *Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial.* Petrópolis: Vozes, 1999. p. 128-179.

GRAJEW, O. **Negócios e Responsabilidade Social.** In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios.* São Paulo: Axis Mundi, 2000.

GRAJEW, O. **O que é responsabilidade social.** *Mercado Global: São Paulo*, v. 28, n. 105, 2000.

HOON, C. **Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to the theory building.** *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2013.

OLIVEIRA, F. R. M. et al. **Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã. In: Responsabilidade social das empresas.** São Paulo: Prêmio Ethos, 2002. v. 1, p. 195-228.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M.; MORALES, S. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais.** São Paulo: FAAP, 2000.

SALAZAR, J.; HUSTED, B. W.; BIEHL, M. **Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects.** *Journal of Business Ethics*, v. 105, n. 2, p. 175-186, 2012.

SENTINELLA, R. S. et al. **Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Uma Análise Temporal De Publicações.** SEMEAD, 2015.

SHELDON, O. **A Filosofia da Administração.** *The Philosophy of Management.* Routledge, 1923.

TING, P.-H. **Do large firms just talk corporate social responsibility?** - The evidence from CSR report disclosure. *Finance Research Letters*, v. 18, p. 1-18, 2020.

TOLDO, M. **Responsabilidade Social Empresarial.** Santa Catarina: UNESC, 2000.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. **The corporate social performance-financial performance link.** *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997