

Análise da Utilização da Agenda 21 como Guia para Ações de Responsabilidade Social Corporativa. Estudo de Caso no Comperj/Petrobras

Gilberto Puig Maldonado¹, Sergio Luiz Braga França, D.Sc.², Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.³

^{1,3} Dpto. de Engenharia de Produção. LATEC. Universidade Federal Fluminense (UFF). Campus da Praia Vermelha, Rua Passo da Pátria, 156, São Domingos, Niterói, RJ - Brasil - 24210-240. puig@petrobras.com.br, quelhas@latec.uff.br

² Departamento de Ciência e Tecnologia. Polo Universitário de Rio das Ostras (PURO). Universidade Federal Fluminense (UFF). Rua Passo da Patria, 156, bl. E, sl. 329. São Domingos – Niterói – RJ. sfranca@vm.uff.br

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo propor metodologia para implantação da Agenda 21, buscando viabilizar o engajamento de uma organização com suas partes interessadas. Trata-se de um estudo de caso no Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro no município de Itaboraí (COMPERJ), empreendimento da Petrobras, desenvolvido com base pesquisa bibliográfica na área de responsabilidade social, engajamento com as partes interessadas e Agenda 21. Conclui-se que a Agenda 21 é um instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável, pois orienta todas as partes envolvidas na discussão dos principais problemas e na formação de parcerias e compromissos para a sua solução a curto, médio e longo prazos.

Palavras chave: estratégia empresarial, agenda 21, sustentabilidade, responsabilidade social corporativa

1. Introdução

1.1. Considerações Iniciais

A Revolução Tecnológica da era da comunicação digital, a globalização da economia e da informação elevaram a prestação de contas das organizações a todas as suas partes interessadas à condição de boas práticas de negócios, que vêm sendo incorporadas à gestão seja por cumprimento da legislação, seja por iniciativa voluntária de adesão a normas internacionais e outros compromissos visíveis, ou mesmo por pragmatismo: o risco de não fazer foi em muito superado pela oportunidade de fazer. O modelo clássico de gestão de relacionamento com stakeholders tem sido contraposto por outros com visões e práticas que desenvolvem oportunidades de aprendizagem a partir do engajamento das partes interessadas e o desenvolvimento de maturidade social coletiva a partir de respostas que independem da maturidade social específica correspondentes às demandas ou demandante.

É nesse contexto que propostas e concepções de diagnósticos e planejamentos participativos vão ganhando importância e são cada vez mais utilizados pelas sociedades, como

instrumentos decisórios para alocar recursos e empreender esforços com o objetivo de resolver problemas, dar conta de preocupações e otimizar o aproveitamento das potencialidades.

1.1.1. A Agenda 21 é uma dessas propostas. Apresentada formalmente em 1992, na Conferência das Nações Unidas para Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro, 178 países assinaram um compromisso com o desenvolvimento sustentável, que ficou conhecido como Agenda 21. A fim de alcançar os objetivos da agenda, cada cidade em cada país tinha a responsabilidade de criar um plano de ação local, em consonância com os objetivos de desenvolvimento sustentável (Griesse, 2007).

O uso de conceitos e técnicas adequadas para lidar com situações muito complexas criam condições mais favoráveis para que a gestão se volte efetivamente para a sustentabilidade e orientam os gestores a escolher ações mais adequadas. Essas ações estarão voltadas a resolver problemas, mitigar ou evitar preocupações e a aproveitar oportunidades porque propostas, discutidas, priorizadas e planejadas em ambiente de ampla diversidade e representatividade. Um desses conceitos e técnicas são aqueles adotados pela metodologia que toma como referência a Agenda 21.

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor metodologia para implantação da Agenda 21, buscando viabilizar o engajamento de uma organização com suas partes interessadas.

2. Revisão de Literatura

2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Entre as diversas definições para RSC, pode-se identificar um núcleo comum composto pelas seguintes características: (Crane et al. apud Albareda, 2008): atividades voluntárias que vão para além do que prescrevem as leis, internalização ou gerenciamento das externalidades positivas e negativas, adoção de foco multi-stakeholder, considerando o range de interesses e impactos entre os diversos stakeholders.

Ser socialmente responsável significa não só satisfazer as expectativas jurídicas, mas também ir além da conformidade e investir "mais" em capital humano, meio ambiente e nas relações com as partes interessadas. A experiência com o investimento em tecnologias ambientalmente responsáveis e práticas empresariais sugerem que ir além da conformidade legal pode contribuir para a competitividade da empresa. Ir além das obrigações legais básicas na área social, como por exemplo, treinamento, condições de trabalho e relações empregador-empregado também podem ter um impacto direto sobre a produtividade. Isso abre um caminho para gerir a mudança e conciliar o desenvolvimento social com a melhoria da competitividade (European Commission, 2001).

Quando as empresas se engajam em atividades que fortalecem a sociedade civil, tornando-a mais densa e articulada, elas estão contribuindo para a construção de uma sociedade em que os fluxos de informações são mais ágeis, diversificados e desenvolvidos. São maiores as possibilidades de mediação para conflitos entre os atores sociais, necessários para a boa condução dos negócios, bem como as chances de se compartilhar os riscos envolvidos na produção de bens coletivos e utilização conjunta de recursos escassos. Esses resultados são benéficos para a ação empresarial (Cheibub e Locke 2002, p 287).

2.2. Gerenciamento e Engajamento de “Stakeholders”

Para o comitê responsável pela elaboração da Norma ISO 26000 – Guia na Responsabilidade Social, a definição de “stakeholder engagement” proposta para a norma tem abordagem negocial: “atividade empreendida para criar o diálogo entre a organização e um ou mais de seus stakeholders, com o propósito de prover uma base de informações para os decisores da organização” (ISO/CD 26000, 2008, p. 3).

Essa ênfase é comentada por Svendsen e Laberge, para quem o pensamento centrado na empresa nos remete à uma imagem que lembra uma “roda de carruagem”, muitas vezes vista em livros de negócios sobre engajamento de stakeholders (Freeman 1984, apud Svendsen e Laberge 2005). A empresa estaria no centro ou núcleo de uma série de relações bilaterais. Os gerentes aprendem nas escolas de negócios que as empresas podem e devem gerenciar relações com stakeholders. Como parte das suas atividades de gestão de stakeholders, as empresas identificam as questões a serem debatidas com os interessados e, em seguida, decidem quais os indivíduos ou grupos são envolvidos com base em uma avaliação da sua competência, legitimidade e urgência (Mitchell et al. 1997 apud Svendsen e Laberge 2005). As relações tendem a ser bilaterais, de curto prazo e transacionais. A ênfase está na gestão das partes interessadas a fim de evitar ou reduzir riscos para a empresa, reforçar a reputação, melhorar o resultado (“bottom line”) e desenvolver novas oportunidades de negócio.

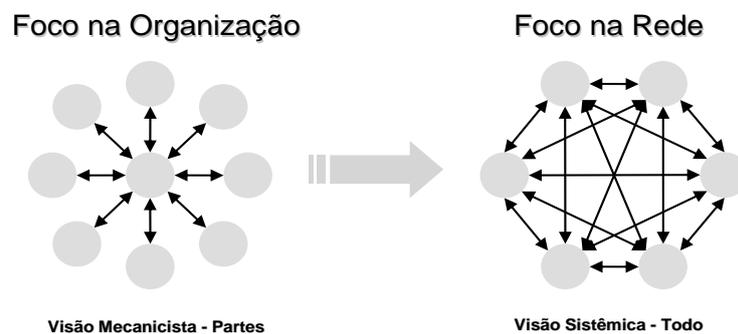


Figura 1 – Mudança do paradigma estabelecido para outro emergente, adaptado da proposta de Svendsen e Laberge (2005).

Sob essa perspectiva, o relacionamento ganha uma importância crítica. Um papel importante do organizador/fomentador é estabelecer ligações entre os membros de uma rede para estimular o desenvolvimento de relacionamentos fortes e baseados na confiança. Os organizadores/fomentadores constroem redes de relacionamento e promovem conexões entre redes menores que são “aninhadas” dentro de redes maiores. Organizadores/fomentadores de redes sabem que a confiança e entendimento mútuo são necessários para os membros empreenderem ações conjuntas. Criar oportunidades para aprendizado sobre a história e pontos de vista de seus membros, desenvolvendo linguagem compartilhada, vocabulário, interpretações e modelos mentais são importantes aspectos da construção de redes (Svedsen e Laberge 2005, p 7).

2.3. Agenda 21, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Segundo Owen e Videras (2008, p.260), a United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), também conhecida como Cúpula da Terra, aprovou em 1992 quatro tratados: a Declaração do Rio, os Princípios da Floresta, o Tratado de Biodiversidade e a Agenda 21. Para os autores, a Agenda 21, que teve sua elaboração coordenada pelo International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI), é um plano global para ajudar os países a elaborar e implementar estratégias para reduzir as emissões de gases de

efeito estufa, tem em seu Capítulo 28 da Agenda 21 a proposição da Agenda 21 Local (A21L).

Para Mehta (1996), embora não exista um entendimento comum sobre o que o desenvolvimento sustentável implica, existe um consenso de que deve ser alcançado no nível local para que se consiga alcançá-lo no nível global. A Agenda 21 dedica papel relevante às autoridades locais no seu desenvolvimento, o que pode ser visto no seu capítulo 28, que também prevê um papel pró-ativo aos stakeholders, e requer que estes explorem implicações mais amplas de seus estilos de vida, enquanto incentiva a responsabilidade coletiva das ações.

A Agenda 21 Local (A21L) é uma iniciativa descentralizada que focaliza-se sobre o papel dos governos locais na implementação de programas de sustentabilidade dentro de um país. O objetivo geral da A21L é envolver múltiplos atores dentro de uma comunidade na sustentabilidade de tomada de decisão através da fixação de metas de participação e avaliação (ICLEI 2002 apud OWEN E VIDERAS, 2008).

De acordo com Burrutia, Aguado e Echebarria (2006), a Agenda 21 Local (A21L) é amplamente considerada como uma ferramenta-chave para implementar políticas de sustentabilidade, pelo fato de que autoridades locais estão mais próximas das pessoas comuns e alguns gerentes locais e políticos têm a capacidade de adaptar as organizações aos novos ambientes de gestão e demandas sociais.

No entanto, os governos locais tendem a ter lacunas de direito econômico, recursos humanos e conhecimento. Por conseguinte, na busca do desenvolvimento sustentável local, redes e abordagens em colaboração para A21L podem ajudar as autoridades locais a poupar recursos, compartilhar conhecimentos e boas práticas (BURRUTIA, AGUADO E ECHEBARRIA, 2006).

3. Metodologia da Pesquisa

3.1 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se em sua natureza como uma pesquisa aplicada, pois seus fundamentos são motivados pela necessidade de solução concretas dos problemas. Esta natureza também preconiza a geração de conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos, envolvendo os fatos verdadeiros obtidos na pesquisa e o conhecimento dos interesses locais (Gil, 1999). Do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1999), esta pesquisa é classificada como pesquisa exploratória, pois visa esclarecer e modificar conceitos ao proporcionar maior familiaridade com problemas complexos, com vistas a construir hipóteses. Com relação aos procedimentos adotados em uma pesquisa científica, esta pesquisa é classificada como estudo de caso, quando se aprofunda nos processos do empreendedor objeto do estudo para esclarecer a busca pela solução da situação problema do trabalho.

3.2. Definição de estudo de Caso

Uma primeira definição para estudo de caso é aquela que considera-o como um "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento" (GIL, 2004, p. 54).

O método de estudo de caso permite ao investigador reter as características holísticas e significativas de eventos da vida real - como ciclos de vida, comportamento de pequenos

grupos, processos gerenciais e organizacionais, mudança de vizinhança, desempenho escolar, relações internacionais e maturidade de indústrias (Yin 2009).

Yin (2009) considera que o estudo de caso compreende três condições satisfeitas: (1) o tipo de questão da pesquisa; (2) a extensão do controle do investigador sobre o comportamento dos eventos; (3) o grau do foco em eventos contemporâneos sobre os históricos. O autor elabora um quadro comparativo dos estudos de caso em relação a outros métodos de pesquisa adaptado no Quadro 1:

Método	Tipos de questões da pesquisa	Controle sobre os eventos	Foco em eventos contemporâneos
Experimento	Como? Por que?	Sim	Sim
Pesquisa (survey)	Quem? O que? Onde?	Não	Sim
Análise documental	Quantos? Quanto?	Não	Sim
História	Como? Por que?	Não	Não
Estudo de caso		Não	Sim

Quadro 1- As três condições para cada método importante de pesquisa (Yin 2009, p.8).

O estudo de caso, como método de pesquisa, permite a necessária investigação extensiva dos dados obtidos e uma investigação sobre seus resultados.

4. Estudo de Caso: Agenda 21 COMPERJ / Petrobras

4.1. Apresentação

Nos primeiros meses de 2006, quando da decisão da implantação do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro no município de Itaboraí (COMPERJ), Estado do Rio de Janeiro, a Petrobras constituiu um grupo de trabalho, com representantes das áreas de Comunicação, Abastecimento, Engenharia e SMS, para elaborar um plano de comunicação da implantação do empreendimento. O plano foi encarado como um projeto, elaborado segundo a metodologia do Project Management Institute - PMI®. Para elaboração desse plano, originalmente, foram consideradas as 9 áreas do conhecimento, de acordo com a metodologia PMI®: (1) escopo; (2) prazo; (3) custo; (4) qualidade; (5) recursos humanos; (6) comunicação, (7) risco; (8) aquisições; (9) integração. O projeto, que contou com uma declaração de escopo, matriz de responsabilidades e Estrutura Analítica do Projeto -EAP- (figura XX) foi validada pelos patrocinadores e por todas as áreas envolvidas no Grupo de Trabalho.

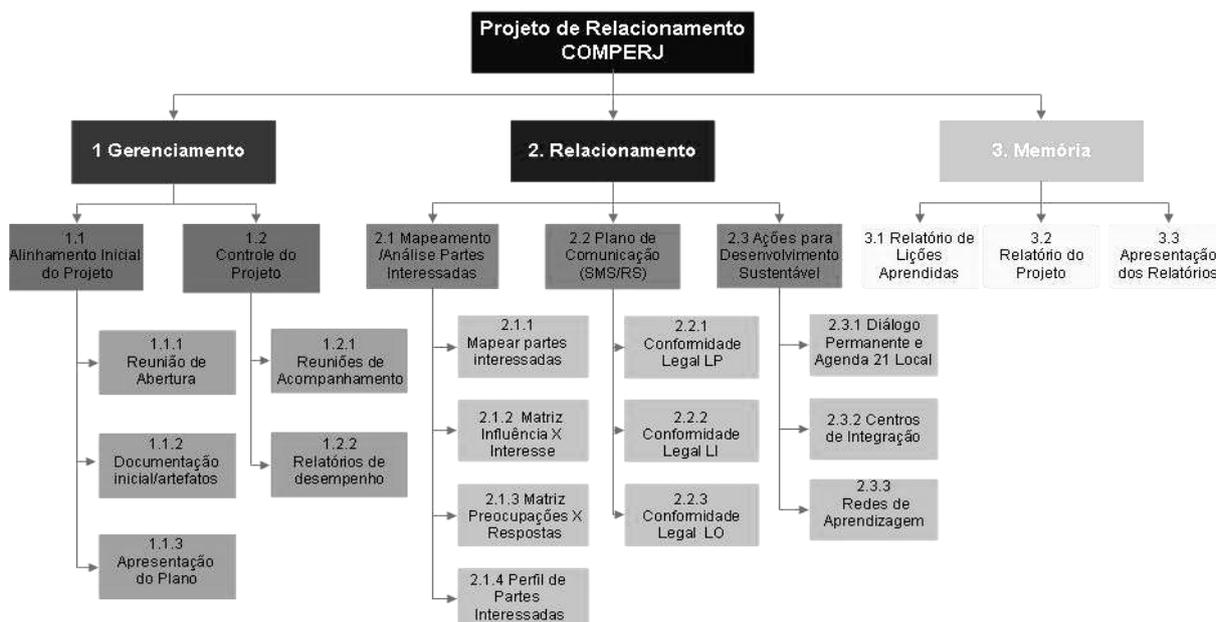


Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto - EAP - do Plano de Comunicação para o Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro - Comperj.

Desta EAP depreende-se que a Agenda 21 foi a metodologia escolhida para a implementação das ações de diálogo permanente, por sua vez parte do plano de Comunicação, mais especificamente parte da vertente de ações para o desenvolvimento sustentável, voluntárias, que lidam tipicamente com os “wicked problems”. Estas não diretamente atreladas ao processo de licenciamento ambiental propriamente (vertente de relacionamento com o órgão regulador para conformidade legal ou ações de comunicação compulsórias).

Ainda de acordo com a matriz de responsabilidades, que distribuiu atribuições às diversas áreas integrantes do GT de Comunicação do Comperj, coube à Comunicação Institucional executar as ações relativas ao diálogo permanente, através da Agenda 21. Para tanto, foi firmada uma parceria, no nível da cooperação técnica, entre o Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Estado do Ambiente do Rio de Janeiro e Petrobras, que constitui o Grupo Gestor da Agenda 21 Comperj. O Grupo Gestor elaborou a metodologia da Agenda 21 Comperj e supervisiona sua execução.

4.2 Etapas para Implantação da Agenda 21 Comperj

Apresenta-se a seguir as etapas para implantação da Agenda 21 Comperj, elaborada pela equipe envolvida no projeto e o passo a passo sugerido pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA).

Passo a passo da Agenda 21 MMA	Etapa da Agenda 21 Comperj	
1- Mobilizar para Sensibilizar Governo e Sociedade	1- Elaboração e validação do Plano de Comunicação para o empreendimento	
	2- Caravana Comperj em 15 municípios	
2- Criar o Fórum da Agenda 21 Local	3- Criação do Fórum Regional Comperj(1) e fomento à criação de fóruns locais(2) com proposição de modelo de regimento	
3- Elaborar o Diagnóstico Participativo	4- Reuniões Setoriais(1): 1º Setor (poder público); 2º Setor (iniciativa privada com fins lucrativos); 3º Setor (iniciativa privada sem fins lucrativos); Comunidades; aplicação dos vetores qualitativos	5- Reuniões dos Fóruns de Agenda 21 Locais(2), com paridade de representação entre 1º, 2º, 3º setores e Comunidades; consolidação dos diagnósticos e planos setoriais
4- Elaborar Plano Local de Desenvolvimento Sustentável		
5- Implementar o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável	6- Adoção da Agenda 21 como um dos critérios para distribuição de verba de repasses do FIA e da Seleção Pública de Projetos.	
	7- Publicação das Agendas 21 e acompanhamento das primeiras ações.	
6- Monitorar e Avaliar o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável	8- Monitorar e Avaliar o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável, ainda não implementada.	
<p>Fonte: site da Agenda 21 – Ministério do Meio Ambiente (MMA)</p> <p>http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=2563 em 16/02/2010</p>		

Quadro 2 - Correspondência entre etapas da construção da Agenda 21 Comperj e o Passo a passo recomendado pelo Ministério do Meio Ambiente.

Descrição das Etapas da Agenda 21 Comperj:

Etapa 1 - Elaboração e validação do Plano de Comunicação para o empreendimento: etapa cujo termo de abertura data de 14 de julho de 2007, com a criação do Grupo de Trabalho multidisciplinar, cuja incumbência foi preparar o Plano de Comunicação do Comperj. O plano foi elaborado entre agosto e dezembro de 2007, período que compreende apresentações para todas as áreas integrantes do GT e aos seus patrocinadores, os gerentes executivos de Comunicação Institucional, e da Petroquímica, este último da área de Abastecimento.

Etapa 2 - Caravana Comperj: reuniões públicas da Petrobras, abertas a todos os cidadãos de cada um dos 15 municípios da área de influência do Comperj, precedidas de ampla divulgação na imprensa local, cartazes, convites por correio e-mail, bem como carro de som nas ruas do respectivo município.

Etapa 3 - Criação do Fórum Regional Comperj(1) e fomento à criação de fóruns locais: nessa etapa o Grupo Gestor (MMA, SEA-RJ e Petrobras) decidiu criar um fórum regional, cujos componentes foram escolhidos em um encontro com esse fim, realizado no município de Itaboraí - RJ em 15 de agosto de 2007. Ainda nessa fase foi elaborado um regimento para o Fórum Regional, que serviu como base para a criação de fóruns locais.

Etapa 4 - Reuniões Setoriais(1): 1º Setor (poder público); 2º Setor (iniciativa privada com fins lucrativos); 3º Setor (iniciativa privada sem fins lucrativos); Comunidades: fase durante a qual foram realizadas por município, pelo menos, 12 reuniões setoriais para diagnóstico e 12 reuniões setoriais para um plano de desenvolvimento sustentável, a partir da discussão em torno dos Vetores Qualitativos (anexo 1); num total de pelo menos 360 reuniões, com participação de mais de 10 mil pessoas.

Etapa 5 - Reuniões dos Fóruns de Agenda 21 Locais(2), com paridade de representação entre 1º, 2º, 3º setores e Comunidades; consolidação dos diagnósticos e planos setoriais: fase durante a qual foram realizadas por município, pelo menos, 2 oficinas de 3 dias cada uma do fórum local para consolidação de um diagnóstico sócio participativo e um plano local de desenvolvimento sustentável - PLDS, num total de pelo menos 30 oficinas, com participação de cerca de mil pessoas.

Etapa 6 - Adoção da Agenda 21 como um dos critérios para distribuição de verba de repasses do FIA e da Seleção Pública de Projetos: aprovação das novas políticas de responsabilidade social da Petrobras, que prevê parcela dos recursos destinados ao FIA para projetos de municípios onde a Agenda 21 Petrobras esteja sendo realizada. Originalmente não estava prevista no plano de Comunicação, tampouco na metodologia desenvolvida pelo Grupo gestor para a Agenda 21 Comperj. Como pode-se entender uma melhoria introduzida no programa De Olho no Ambiente, entre outros fatores, em consequência do desenvolvimento da Agenda 21 Comperj, está sendo apresentada como etapa da implementação desta.

Etapa 7 - Publicação das Agendas 21 e acompanhamento das primeiras ações: essa fase se inicia na segunda quinzena de abril de 2010 e vai até junho de 2010, com o lançamento das agendas em solenidade nas câmaras de vereadores e celebração aberta ao público, em cada município da área de abrangência do Comperj.

Etapa 8 - Monitorar e Avaliar o Plano Local de Desenvolvimento Sustentável: ainda não implementada, ensejará capacitação aos fóruns locais de Agenda 21, executores dessa etapa.

4.2. Proposta de Metodologia para Implantação da Agenda 21 Comperj

A proposta de metodologia parte daquele constante no The Local Agenda 21 Planning Guide: An introduction to Sustainable Development, preparado pelo The International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI), em parceria com o United Nations Environmental Programme (UNEP) e o International Development Research Centre of Canada, bem como o Passo a Passo do Ministério do Meio Ambiente (MMA).

As etapas apresentadas no item 4.2 foram a base para a elaboração da proposta de metodologia para implantação da Agenda 21 Comperj, conforme apresentado abaixo:

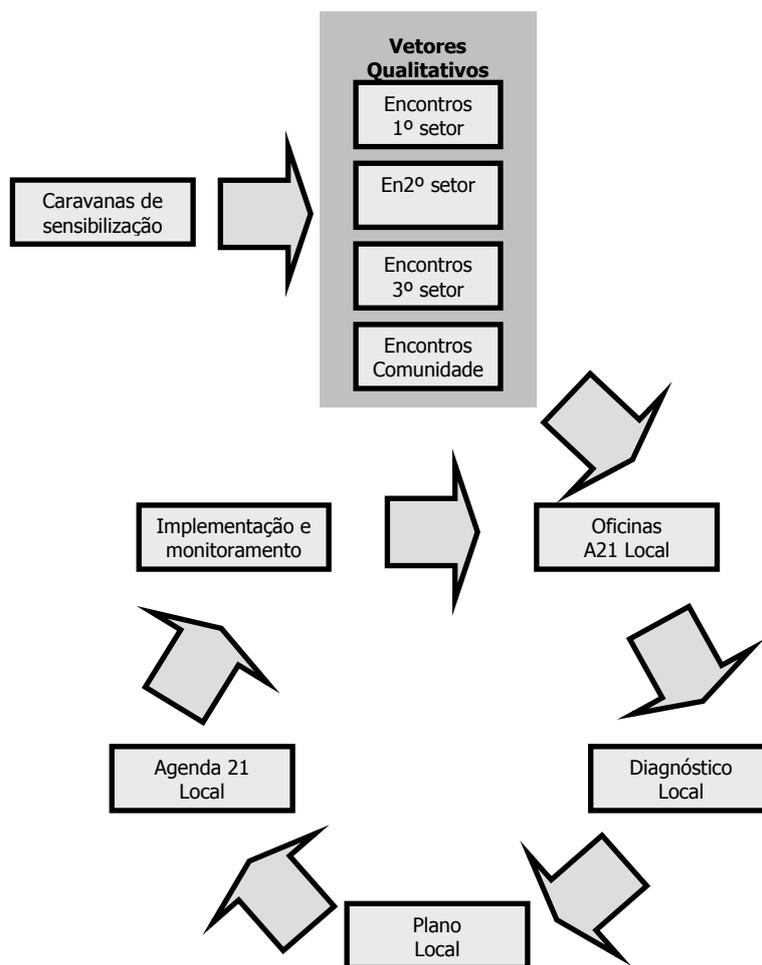


Figura 3 – Proposta de Metodologia para Implementação Agenda 21 Comperj.

Acrescenta àqueles o “passo” dos encontros setoriais a partir de análise dos participantes dos capítulos da Agenda 21 Global que fundamentam os Vetores Qualitativos.

Os vetores qualitativos foram elaborados a partir de questões cujos temas são os 40 capítulos da Agenda 21, com respostas em gradação, de nenhuma à máxima percepção do respondente ao conteúdo de cada capítulo no seu município. Os vetores qualitativos forçam, portanto, à visita dos participantes ao conteúdo da Agenda 21 global, verificando sua aplicação, ocorrência, preocupação ou potencialidade no local.

Segundo Owen e Videras (2008), a UNCED, também conhecida como Cúpula da Terra, aprovou em 1992 quatro tratados: a Declaração do Rio, os Princípios da Floresta, o Tratado de Biodiversidade e a Agenda 21. A Agenda 21, que segundo estes autores, é um plano global para ajudar os países a elaborar e implementar estratégias para reduzir as emissões de gases de efeito estufa, tem em seu Capítulo 28 da Agenda 21 a proposição da Agenda 21 Local (A21L).

Conforme orientado pelo Conselho Internacional para Iniciativas Ambientais Locais (ICLEI), as A21L devem cumprir vários critérios: (1) o processo deve incluir a participação de diversos constituintes da comunidade (2), os interessados devem chegar a um consenso sobre questões

sociais, ambientais e econômicas, (3) o processo deve proporcionar um fórum de discussão e de supervisão (4), o processo deve incluir um plano de ação de longo prazo, e (5) o processo deve estabelecer um quadro de acompanhamento e comunicação (ICLEI, 2002)

Para Burrutia, Aguado e Echebarria (2006), embora pesquisadores e políticos tendam a se concentrar em A21L, os autores acreditam que a Agenda 21 Regional da (A21R), deve ser salientada como uma ferramenta complementar.

5. Conclusão

Implementar políticas para o desenvolvimento sustentável de âmbito do Comperj/Petrobras que apresenta diversidade biológica, socioeconômica e cultural, não é uma tarefa simples e, sem dúvida, requer não apenas compromisso, mas, sobretudo, uma mudança cultural que permita a grupos e pessoas verem o mundo além de seus problemas imediatos para criarem sonhos comuns.

Para tal, nesta pesquisa foi adotada o modelo da Agenda 21, reconhecido como um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável. Esse processo envolver toda a sociedade na discussão dos principais problemas e na formação de parcerias e compromissos para a sua solução a curto, médio e longo prazos. A análise do cenário atual e o encaminhamento das propostas para o futuro devem ser realizados dentro de uma abordagem integrada e sistêmica das dimensões econômica, social, ambiental e político-institucional da localidade.

Os principais desafios para implantação da proposta apresentada consistem:

- no planejamento voltado para a ação compartilhada, na construção de propostas voltadas para a elaboração de uma visão de futuro entre os diferentes atores envolvidos;
- condução de um processo contínuo e sustentável;
- descentralização e controle social e
- incorporação de uma visão multidisciplinar em todas as etapas do processo.

Recomenda-se a criação de um Fórum permanente de desenvolvimento sustentável para preparar, acompanhar e avaliar o processo de implantação da Agenda 21 Comperj/Petrobras.

Referências

Agenda 21. Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – 3ª edição – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2001. 598p.

Albareda, L. Corporate responsibility, governance and accountability: from self-regulation to co-regulation. *Corporate Governance*, vol. 8 no. 4, 2008, pp. 430-439.

Barrutia, J.M. et al., Networking for Local Agenda 21 implementation: Learning from experiences with Udaltalde and Udalsarea in the Basque autonomous community *Geoforum* 38 (2007) 33–48

Borger, F. G. Considerações Teóricas sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial – Aula do curso Introdução à Responsabilidade Social das empresas, conceitos e abrangência.

Buchholtz, A. K. and Carroll, A. B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning, March 2008, 7th edition, 768pp

Conklin, J. - *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Ed. Wiley, 2006, 264 p.

European Commission. *Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper*. Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2001, 35p.

International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI). *Second Local Agenda 21 Survey, Background Paper No. 15*. Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2002.

Owen, A. L e Videras, J. Trust, cooperation, and implementation of sustainability programs: The case of Local Agenda 21. *Ecological Economics* 68, p 259-272, 2008.

Rotheroe N., Keenlyside, M. e Coates, L. Local agenda 21; articulating the meaning of sustainable development at the level of the individual enterprise. *Journal of Cleaner Production* 11, 2003, p. 537–548.

Sacconi, L. Corporate Social Responsibility (CSR) as a model of “extended” Corporate Governance. An explanation based on the economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism”. *Liuc Papers n. 142, Serie Etica, Diritto ed Economia* 10, suppl. a febbraio 2004.

Silva, E. L.; Menezes, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC, 2000. 118p.

Svendsen, A. C. and Laberge, M. Convening Stakeholder Networks - A New Way of Thinking, Being and Engaging. *Journal of Corporate Citizenship* 19 Greenleaf Publishing, Autumn 2005, pp. 91-104,

Zadek, S. *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan, Edition 2. 2007, 288p.