

Responsabilidade Social: um estudo exploratório sobre o processo de decisão das instituições mantidas por empresas

Carlos Eduardo de Araújo Nogueira

Professor da Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora
Mestre em Administração e Desenvolvimento empresarial pela UNESA
Interesses de Pesquisa em Marketing, Responsabilidade Social, Administração de Vendas
E-mail: carlos.nogueira@estacio.br
Endereço: Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora, Av. Pres. João Goulart, 600 – Cruzeiro do Sul
36030-060 – Juiz de Fora - MG

Marie Agnes Chauvel

Professora Assistente da PUC-RJ
Doutora em Administração pela COPPEAD/UFRJ
Interesses de Pesquisa em Marketing, Comportamento do Consumidor, Negócios Internacionais,
Responsabilidade Social
E-mail: marie@iag.puc-rio.br
Endereço: IAG - PUC-RJ, Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea
22453-900 – Rio de Janeiro – RJ

Resumo

O estudo teve por objetivo investigar o processo e os critérios de decisão adotados por empresas que patrocinam projetos filantrópicos assistenciais, isto é, ações de caráter social administradas por terceiros (fundações, institutos, associações etc.). Foram investigadas cinco instituições mantidas por empresas de grande porte, que financiam, há vários anos, programas sociais desenvolvidos junto à população brasileira. A pesquisa, de caráter exploratório, foi realizada por meio de entrevistas em profundidade conduzidas com os executivos responsáveis pela gestão destes programas. Os resultados apontam que as empresas, na maior parte dos casos, dedicam mais atenção às linhas de atuação social da empresa (definidas por conselhos, colegiados ou comitês administrativos) do que ao conteúdo das ações apoiadas, cuja responsabilidade recai, geralmente, sobre um ou dois decisores. Mostram, também, que os critérios adotados privilegiam a proximidade geográfica das populações atendidas e a auto-sustentabilidade dos projetos apoiados.

Palavras-chave:

Responsabilidade social, processo decisório, empresas

Introdução

A responsabilidade social empresarial tem se tornado um tema de relevância cada vez maior na área de administração, enfatizando a necessidade de conciliação de objetivos econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócios das empresas. No Brasil, esse movimento ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, de institutos de pesquisa e de empresas que se sensibilizaram frente a essa questão. A Ação pela Cidadania, lançada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e o trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE – atingiram, em especial, grande repercussão nacional. A primeira conseguiu mobilizar empresas e cidadãos num esforço conjunto de luta contra a fome e a miséria. O segundo lançou a idéia do Balanço Social, pelo qual podem ser avaliadas e divulgadas as ações de responsabilidade social empresarial. O GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundados respectivamente em 1995 e 1998, também contribuíram para esse movimento, congregando os esforços de empresas interessadas em colocar em prática e disseminar a idéia de responsabilidade social.

Apesar dessas adesões, o conceito de responsabilidade social ainda está envolto em discussões, que vão da definição do conceito às modalidades de sua aplicação, passando por sua articulação com outros conceitos, como os de ética empresarial, filantropia empresarial e marketing social ou societal.

Grande parte da literatura existente sobre o tema tem caráter normativo, buscando delinear o que as empresas devem ou não fazer e como deveriam proceder. Outra parte, também significativa, e que subsidia a anterior, se dedica à investigação dos impactos da responsabilidade social, especialmente no que diz respeito ao comportamento dos consumidores e dos chamados *stakeholders* (URDAN & ZUÑIGA, 2001; SEN & BHATTACHARYA, 2001). O estudo cujos resultados estão apresentados a seguir buscou investigar um outro aspecto da questão: o da decisão de investir em projetos filantrópicos assistenciais, isto é, em ações de caráter social administradas por terceiros (fundações, institutos, associações etc.). Seu objetivo foi o de descrever e analisar o processo decisório adotado em cinco empresas de grande porte, que, por intermédio de instituições criadas para este fim ou de um departamento de ação social, patrocinam, há vários anos, programas sociais desenvolvidos junto à população brasileira.

Revisão de Literatura

De acordo com Ashley (2001), o conceito de responsabilidade social ainda está em construção: “a existência de tantas definições mostra como há uma mistura de idéias, conceitos e práticas em construção que tem provocado acaloradas discussões” (ASHLEY, 2001, p. 13).

Segundo Garay (2001), a responsabilidade social “pode ser entendida como a opção de empresários, conscientemente tomada, de investir estrategicamente no campo social” (GARAY, 2001, p. 7). Para Grajew (2000), é “uma forma, uma filosofia de gestão das empresas” (GRAJEW, 2000, p. 44). Para Ferrell *et al.* (2001), o conceito se refere “ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade” (FERRELL *et al.*, 2001, p. 8).

D’Ambrósio e Mello (1998) sugerem a seguinte definição:

“A responsabilidade social empresarial consiste na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que [a empresa] está presente e

minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce” (D’AMBRÓSIO & MELLO, 1998).

Ashley (2001) propõe um conceito mais abrangente:

“Responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela” (ASHLEY, 2001, p. 6-7).

Certo e Peter (1993, p. 279) acrescentam um elemento: a responsabilidade social seria o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico e simultaneamente melhorar a qualidade de vida dos *stakeholders*, mesmo que tais comportamentos “não contribuam diretamente para o lucro da empresa” (CERTO & PETER, 1993, p. 279).

Nas entrelinhas dessas definições, está presente a idéia, consolidada a partir de meados de 1970, de que a empresa deve buscar conciliar lucratividade e bem-estar social (KOTLER, 1972; DRUCKER, 1973; LEVITT, 1995). Em nome do que? Em primeiro lugar, de sua sobrevivência a longo prazo: como afirma Pfeiffer (2001), “a empresa necessita do desenvolvimento da sociedade para se desenvolver” (PFEIFFER, 2001, p. 95). Em segundo lugar, de um outro elemento menos tangível: o dos valores que deveriam, em tese, orientar o comportamento humano e, por extensão, o das organizações. Segundo Grajew (2000), “a responsabilidade social deve ser vista como ações de livre e espontânea vontade. É uma decisão voluntária, calcada não na legislação, mas na ética, nos princípios e nos valores” (GRAJEW, 2000, p. 45). De acordo com Garay (2001),

“as organizações, ao agirem assim, adicionam às suas competências básicas um comportamento ético e político, por meio da participação, junto com o Estado, a sociedade civil organizada e os grupos de cidadãos, nas decisões e ações relativas à construção de formas para melhor enfrentar os problemas sociais” (GARAY, 2001, p. 7).

Não por acaso, os termos “responsabilidade social” e “ética empresarial” são, muitas vezes, usados como sinônimos. Mas eles têm significados distintos. O primeiro designa ações, ou conjuntos de ações, espontaneamente empreendidas por empresas para promover o bem-estar ao seu redor. O segundo diz respeito aos “princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios” (FERRELL *et al.*, 2001, p. 68), às regras que pautam a conduta empresarial, que orientam, ou deveriam orientar, as decisões tomadas pelas organizações e por seus membros.

Em outras palavras, a expressão “ética empresarial” remete a uma dimensão mais teórica, a uma reflexão sobre o que se deve e não deve fazer, ao passo que a idéia de responsabilidade social está mais voltada para a prática, para a postura concreta a ser adotada pelas empresas.

Para melhor apreender essas distinções, é útil recorrer a um terceiro termo, que não faz parte do vocabulário empresarial atual, mas está estreitamente relacionado ao conceito de ética: o de “moral”. Etimologicamente, os dois termos são próximos: a palavra “moral” deriva do latim *mores*, que significa “costumes” e a palavra “ética” deriva do grego *êthos*, que tem o mesmo significado, ou segundo Vázquez (2001), o de “modo de ser” ou “caráter”. No entanto, seus significados são, hoje, distintos.

De acordo com Vázquez (2001), a ética é “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”, ao passo que “a moral se refere ao comportamento adquirido ou modo de ser, conquistado pelo homem” (VÁZQUEZ, 2001, p. 23-24), ou seja, às normas ou regras construídas pelas sociedades para orientar a conduta de seus membros na vida cotidiana. De acordo com Srouf (2000), “enquanto a ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, a moral corresponde às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem-vindos e quais não” (SROUR, 2000, p. 29). Ou seja, a ética “opera no plano da reflexão ou das indagações”, ao passo que a moral “corresponde a um feixe de normas que as práticas cotidianas deveriam observar” (SROUR, 2000, p. 29).

Moreira (1999) efetua a mesma distinção e resume: “a ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou às dos outros” e essas avaliações “são feitas [...] de acordo com um critério que geralmente é ditado pela moral” (MOREIRA, 1999, p. 21).

Outro conceito relacionado aos de responsabilidade social e ética empresarial é o de filantropia. Nele está explicitamente presente a dimensão moral e “o sentido humano de ajuda ao próximo” (RODRIGUES, 1997, p. 43).

A filantropia tradicional tem suas origens na cultura cristã. Suas bases estão assentadas nos preceitos de renúncia e trabalho desinteressado por parte dos clérigos da Igreja católica e na idéia de caridade, ou seja, em ações pontuais, mediadas pela fé em Deus e na salvação da alma, voltadas para a solidariedade para com o próximo e, especialmente, para os mais necessitados. Segundo Landim (1993), era a ação social dos “homens de bem”, uma “filantropia senhorial”. Praticada por pessoas que tinham reconhecimento social, foi até a metade do século XIX uma obrigação associada a certos cargos ou posições e fonte de reconhecimento adicional para os que adotavam seus preceitos (SCHREIDER, 2000, p. 68; FERNANDES, 1994, p. 95-96).

A filantropia empresarial, por outro lado, enraiza-se nas culturas norte-americana e inglesa, como legado do protestantismo de Lútero e Calvino, em que o sacerdócio estendeu suas obrigações de renúncia a todos os fiéis e não apenas aos religiosos (FERNANDES, 1994, p. 95-96). Dentro dessa perspectiva, o empresário tinha o dever de zelar pelos que dele dependiam: empregados e seus familiares, membros das comunidades vizinhas e, de modo geral, pessoas que a sorte não tinha favorecido e estavam ao seu alcance.

De acordo com Schommer, Rocha e Fisher (1999), a noção de filantropia empresarial ainda desperta, no Brasil, um certo preconceito, pois costuma ser associada a motivações religiosas e a práticas assistencialistas. A de responsabilidade social se insere, em contrapartida, numa visão mais atual, fundamentada nos “princípios da democracia e da igualdade” típicos das modernas sociedades ocidentais (DAMATTA, 1983) e influenciada, também, pela lógica da economia de mercado.

É na esteira dessa lógica que surgem as críticas ao conceito. Vários autores apontam o risco de “instrumentalização” da idéia de responsabilidade social:

- “[...] as empresas descobriram o filão do social como negócio” (MELO NETO & FRÖES, 2001, p. 10).
- “O mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento” (ASHLEY, 2001, p. 3).
- “As organizações buscam na responsabilidade social benefícios como o reforço de sua imagem”. (LEVEK et al., 2002, p. 23).
- “Algumas organizações que procuram fazer o bem por meio de filantropia associam esses donativos a atividades de marketing. [...] A ação de vincular doações de

natureza filantrópica à estratégia e aos objetivos gerais da empresa é conhecida, entre outros nomes, como filantropia estratégica". (FERRELL et al, 2001, p. 85).

Por trás dessas críticas, trava-se um debate ético, no sentido original do termo, isto é, de reflexão sobre as normas ou regras que regem ou deveriam reger a atuação das empresas. O que está em pauta não é somente o que se faz ou deixa de fazer e sim as razões que deveriam nortear o modo de agir das empresas. O conceito de responsabilidade social propõe, de certa forma, uma regra moral: a de que a empresa tem o dever de zelar pelo bem-estar dos públicos com os quais se relaciona. Ele defende, também, a idéia de que essa opção é, em termos de lucratividade em longo prazo, vantajosa.

Ao acenar para uma possível sinergia entre essas duas dimensões, a da lucratividade e a da moral, que prescreve que "se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los", pois isto constitui um mecanismo de compensação "certo, justo e necessário" (MELO NETO & FRÓES, 1999, p. 84), o conceito traz, porém, consigo uma dúvida: afinal, o que leva – ou deveria levar - as empresas a investir em ações socialmente responsáveis? Uma visão "ética", no sentido original do termo, ou a percepção de que tais ações podem trazer retornos favoráveis em termos de lucratividade?

A pergunta pode parecer ingênua, mas não é trivial: como observa Velasquez (2001), "apontar para empresas individuais em que a preocupação ética tem existido lado a lado com o lucro não demonstra completamente que essa primeira pretensão seja compatível com a segunda" (VELASQUEZ *apud* URDAN & ZUÑIGA, 2001). Conforme sublinham, também, Certo e Peter (1993), a adoção do conceito de responsabilidade social pode implicar em ações que não sejam, ao menos a curto ou médio prazo, benéficas do ponto de vista da lucratividade.

Ou seja, o que está em jogo não é somente a adesão a um movimento que tem ganhado força ao longo dos últimos anos e sim a filosofia da empresa, as razões que orientam suas escolhas. Este é o elemento que pode fazer a diferença entre o efetivo compromisso da organização para com a sociedade (ASHLEY, 2001) e o investimento temporário em ações essencialmente voltadas para a obtenção de ganhos de imagem.

Numa pesquisa realizada junto a empresários do Rio de Janeiro, Pfeiffer (2001) identificou cinco categorias de motivos para justificar a atuação de empresas em projetos de responsabilidade social:

- A empresa deve se envolver com o desenvolvimento da comunidade em que atua porque isto irá reverter em benefícios que irão contribuir para a sustentabilidade de seu crescimento;
- Além dos benefícios acima citados, a empresa tem, para com a comunidade na qual se insere, um dever de reciprocidade que a obriga a contribuir para o bem-estar dos que "adquirem sua produção" ou "permitem seu funcionamento";
- Sem o desenvolvimento da sociedade na qual se insere, a empresa não terá como crescer;
- A empresa deve colaborar para apoiar ou despertar nos indivíduos (funcionários e comunidade) o interesse pelo desenvolvimento e fortalecimento da cidadania;
- As ações sociais da empresa proporcionam ganhos institucionais de imagem frente à sociedade e governos, que podem resultar em mais compradores para seus produtos.

Grajew (2000) observa que as decisões empresariais podem estar fundamentadas em diversos critérios e acrescenta:

“o que defendemos é que o critério para a tomada de decisões seja o da ética, da responsabilidade social. Isso significa pensar na relação, em quem é afetado por essa relação, e como a pessoa que toma a decisão gostaria de ser tratada em situação semelhante” (GRAJEW, 2000, p. 44).

Conforme sublinham Bretas e Fonseca (1997), o processo de decisão é, em última instância, individual e solitário. O decisor é quem analisa, quem julga, quem escolhe e assume os riscos da escolha. No contexto de uma organização, porém, as decisões individuais precisam coadunar-se com a estratégia, isto é, com “a determinação de metas básicas e objetivos de longo prazo e a consequente adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir as metas propostas” (CHANDLER, 1962, p.13).

De acordo com Coutinho e Macedo-Soares (2002):

“É fundamental que os objetivos de responsabilidade social estejam espelhados nas dimensões de desempenho, para que possam ser alcançados. As medidas de desempenho referentes à responsabilidade social devem ser parte integrante das medidas-chave de desempenho global, associadas aos objetivos estratégicos” (COUTINHO & MACEDO-SOARES, 2002, p. 88).

Segundo um pensamento corrente, administrar consiste, em última instância, em tomar decisões. Independentemente de suas metas ou objetivos, é indiscutível que a sobrevivência de toda organização se sustenta, a longo prazo, no seu desempenho, produto das decisões tomadas. “É necessária uma gama variada de decisões, quase em tempo real, que exige agilidade, flexibilidade e criatividade para se enxergar oportunidades onde ninguém as vê” (MARTINS, 1999).

Numa concepção mecanicista do mundo, o homem toma decisões racionais, mensuradas, fragmentadas, baseadas em hipóteses dedutivas e com poder de previsão limitado. Esse atributo “razão” só pertence ao ser humano e, por isso, a decisão é considerada fruto da racionalidade. O conceito de racionalidade é central na teoria administrativa e nas ciências sociais. De acordo com Souto-Maior (1998), existem três categorias primárias de racionalidade: a racionalidade instrumental, a racionalidade substantiva e a racionalidade comunicativa.

A ‘racionalidade instrumental’ foi conceituada por Thomas Hobbes como “uma capacidade adquirida por esforço próprio, proporcionando ao indivíduo a habilidade de fazer o cálculo utilitário das conseqüências de suas ações” (SOUTO-MAIOR, 1998, p. 969).

A ‘racionalidade substantiva’ advém de Max Weber, que preconiza uma racionalidade associada a valores éticos, estéticos e religiosos.

A ‘racionalidade comunicativa’ foi proposta por Jürgen Habermas, da Escola de Frankfurt, como uma reação à razão instrumental, ou seja, um modo alternativo para o agir humano. “Ante a parafernália da cibernética, da informatização da sociedade, a racionalidade comunicativa, alheia à polarização entre as razões ‘instrumental’ (conhecimento voltado para a produção) e ‘substantiva’ (conhecimento do homem), vem a ser um procedimento argumentativo no qual a razão é implementada por meio da interação dos indivíduos” (CARNEIRO, 1995, p. 66).

Elster (1994) afirma que “toda escolha racional é instrumental” porque é guiada pelo resultado da ação. Ou seja, há um indivíduo ‘calculista’ por trás de cada decisão e cada ação, medindo ou prevendo os resultados de suas ações, visando conquistar algo (vantagens, dinheiro, status, etc.).

Os executivos desempenham um papel fundamental na busca por oportunidades que dêem à sua organização uma vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, como observam Gary, Rangaswamy *et al.* (1998), suas decisões são marcadas por um “viés de responsabilidade”, isto é, por uma propensão a decidir de acordo com as exigências do cargo que ocupam.

Toda decisão envolve elementos racionais: levantamento de informações, consciência dos fatos, identificação de alternativas, escolha de objetivos. Tem, também, um conteúdo ético. Como observam Bretas e Fonseca (1997), por trás das escolhas individuais, há conjuntos de valores específicos e próprios de cada indivíduo, ligados às suas experiências e à sua visão de mundo (BRETAS & FONSECA, 1997, p. 205).

Nas entrelinhas das críticas à visão “instrumentalista” do conceito de responsabilidade social, transparece uma desconfiança quanto à natureza das decisões tomadas pelas empresas, uma suspeita de que estas se baseiam muito mais numa racionalidade fria e calculista, associada às leis do mercado, do que em preocupações genuinamente éticas. Mas o que efetivamente leva as empresas a investir em ações sociais?

Metodologia

A pergunta de pesquisa que norteou o estudo foi a seguinte: por que e como algumas empresas decidem investir em projetos filantrópicos assistenciais?

A pesquisa teve caráter exploratório e qualitativo. Baseou-se em entrevistas em profundidade realizadas junto aos responsáveis pela tomada de decisões relativas ao patrocínio de projetos assistenciais, isto é, aos profissionais que ocupavam posições de presidência de colegiados ou comitês de avaliação nas instituições e empresa pesquisadas. Os cargos destes profissionais são diversos. Alguns são altos executivos da empresa patrocinadora, outros diretores ou presidentes das fundações ou instituições encarregadas dos projetos sociais da empresa.

O critério de seleção das empresas foi o de estar apoiando ou ter apoiado, nos últimos 24 meses pelo menos um projeto de assistência social. Somente foram abordadas instituições mantidas por empresas de grande porte sediadas nos Estados de Rio de Janeiro e Minas Gerais. Com base nesses critérios, foram identificadas sete empresas, sendo que cinco aceitaram participar do estudo.

As entrevistas tiveram duração mínima de uma hora e máxima de duas horas e meia, sendo que algumas tiveram que ser realizadas em duas sessões. Basearam-se em roteiro previamente estabelecido, que abordou os seguintes temas:

1. Histórico da atuação social na empresa / instituição: origens dos programas atualmente desenvolvidos, motivações iniciais e atuais;
2. Conteúdo dos programas de ação social: objetivos, público(s)-alvo(s), principais ações;
3. Processos de decisão para a concessão de apoio financeiro a projetos de caráter assistencial: configuração das instâncias decisórias, tipo de decisão (individual, colegiada ou outra), critérios de seleção de projetos;
4. Objetivos almejados com os investimentos realizados.

As entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas. A análise foi organizada em torno dos temas acima definidos e estruturada de modo a permitir a comparação dos dados obtidos nas cinco instituições pesquisadas.

Em razão do caráter exploratório e qualitativo da pesquisa, os resultados não devem ser lidos como afirmações conclusivas e nem permitem generalizações. Eles se destinam a fornecer pistas para novas investigações.

Resultados

As instituições pesquisadas foram as seguintes:

- Instituição A: fundação ligada à empresa multinacional de capital aberto (antes estatal), com sede na França, localizada no interior de Minas Gerais. Foram entrevistados o presidente da Fundação e a gerente de Ação Comunitária.
- Instituição B: fundação ligada à empresa multinacional de capital aberto (antes estatal), com sede no Rio de Janeiro. Foi entrevistado o gerente de projetos da Regional Rio.
- Instituição C: instituto localizado no Rio de Janeiro e em 27 países onde a empresa atua. Foi entrevistado o coordenador de projetos.
- Instituição D: instituto localizado no Rio de Janeiro ligado à empresa multinacional com sede nos Estados Unidos. Foi entrevistado o diretor executivo do instituto.
- Instituição E: Departamento de Ação Social e Desenvolvimento Sustentável de empresa multinacional localizada no Rio de Janeiro e com sede na Inglaterra. Foi entrevistada a gerente do departamento.

Histórico dos programas de ação social

O quadro a seguir resume as informações colhidas junto às instituições pesquisadas sobre o histórico de suas atividades sociais, as motivações que, inicialmente, levaram ao desenvolvimento dessas atividades e as que atualmente norteiam os projetos existentes na área de responsabilidade social.

Quadro 1 - histórico dos programas de ação social

	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B	INSTITUIÇÃO C	INSTITUIÇÃO D	INSTITUIÇÃO E
Data de início	1994	1988	1999	1996	1997
Origem	Ações voltadas para os funcionários e pedidos políticos, quando a mantenedora ainda era estatal.	Fundação habitacional	Iniciativa individual de um cidadão em prol das crianças com câncer à qual a empresa aderiu.	Educacional	Atividades de gestão ambiental.
Motivação inicial	Atender solicitações da comunidade ao redor da mantenedora.	Financiar e construir imóveis para os funcionários da mantenedora e atender demandas sociais estatutárias.	Abrigar e apoiar pacientes e seus familiares durante o tratamento do câncer no Instituto Nacional do Câncer - INCA.	Multiplicar o conhecimento gerencial das mantenedoras.	Garantir a segurança e preservação dos recursos ambientais ao redor das jazidas de petróleo exploradas.
Motivação atual segundo depoimentos dos dirigentes	"Estimular a comunidade e ajudar as instituições a crescer e cumprirem seu papel social".	Dar prosseguimento ao trabalho social do tempo de estatal, melhorando o "relacionamento empresa <i>versus</i> poder público local".	"Apoiar o trabalho voluntário, psico-social e de assistência à criança e ao adolescente, e equipar casas de apoio e hospitais".	"Transformação social dos ambientes onde a empresa está inserida".	Alinhamento com as novas práticas empresariais e fornecer insumos "para que as decisões de negócios não sejam apenas econômicas".

O que se depreende dos dados acima resumidos é que, em todos os casos, houve, da motivação inicial à motivação atual, uma evolução de metas pontuais e bastante específicas para objetivos mais abrangentes, que envolvem, além de resultados concretos, modificações estruturais, seja nas comunidades envolvidas ou nas relações existentes entre estas e a empresa. Com exceção da instituição C, cujo programa é o mais recente, todas as demais instituições pesquisadas mencionaram a questão das relações empresa versus comunidade ou sociedade.

É importante notar, também, que, nas instituições A, B e D, onde a ação social teve início há mais tempo, a motivação inicial tinha relação estreita com a população que estava em contato direto com a empresa: comunidades adjacentes às suas instalações, funcionários e seus familiares. De certa forma, tratava-se, como observa Pfeiffer (2001), de promover o desenvolvimento da comunidade de modo a poder assegurar a continuidade da existência e do crescimento da empresa via melhoria das condições de vida dos funcionários e de suas famílias, elevação do nível educacional da população, manutenção de boas relações com a vizinhança e os poderes locais. Em suma, o que, aparentemente, se buscava era construir um ambiente mais propício ao exercício das atividades da empresa.

Significativamente, as instituições A e D passaram a enfatizar mais a questão do papel social da empresa como um todo, deixando de lado, na descrição de suas motivações, os objetivos específicos da empresa. O objetivo declarado é o de promover a transformação e o crescimento social, independentemente dos benefícios que isso possa trazer à organização (diferentemente do que ocorre na instituição B, que, talvez, ainda impregnada dos tempos de estatal, sublinha explicitamente a questão do relacionamento com os poderes locais).

Na empresa E, o foco recai sobre a questão do meio ambiente, o que é coerente com o ramo de atuação da empresa (petróleo), que a expõe a riscos particularmente sérios nessa área, e com seu porte global, que faz dela um alvo potencial de críticas para a opinião pública internacional. Ainda assim, a preocupação deslocou-se do estritamente local (arredores das jazidas exploradas) para a postura socialmente ativa da empresa (tomar decisões que não sejam exclusivamente guiadas por critérios econômicos).

Finalmente, é importante notar que, na instituição C, cujo programa é o mais recente, não há nenhuma relação direta entre os objetivos da ação social e as atividades da empresa. O programa de assistência às crianças portadoras de câncer traz benefícios às crianças e às suas famílias. Em termos tangíveis, a empresa objetivamente nada tem a retirar dele, nem a curto nem a longo prazo.

Conteúdo dos programas de ação social

O quadro a seguir traz um resumo dos objetivos e do conteúdo das atividades de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas instituições pesquisadas.

Quadro 2 - Conteúdo dos Programas de Ação Social

	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B	INSTITUIÇÃO C	INSTITUIÇÃO D	INSTITUIÇÃO E
Objetivo	Fortalecer entidades sociais que atendem crianças e jovens de baixa renda e em situação de risco social, na região onde a empresa está implantada.	Promover educação fundamental, profissional, ambiental, esportiva, cultural e social nas comunidades localizadas na área de atuação da empresa.	Reduzir o índice de mortalidade por câncer infantil e propiciar tratamento, com dignidade e conforto, às crianças portadoras de câncer no Brasil.	Promover projetos educacionais em comunidades carentes do Rio de Janeiro (educação profissional, esportiva e cultural).	Apoiar, por meio de parcerias, programas comunitários de ensino profissionalizante, estímulo à geração de renda e educação ambiental.
Público-alvo	Direto: entidades que desenvolvem ações sociais junto a crianças e jovens na região onde atua a empresa. Indireto: 6000 moradores da região.	Professores e alunos de escolas públicas; jovens; desempregados ou subempregados; população dos municípios vizinhos como um todo.	Direto: entidades cadastradas pela Instituição que atendem crianças e adolescentes portadoras de câncer. Indireto: Crianças e adolescentes com câncer.	Crianças e jovens moradores de comunidades carentes do Rio de Janeiro (cerca de 33.000).	Moradores de comunidades carentes, especialmente jovens; entidades que desenvolvem trabalho educacional em comunidades carentes.
Principais Ações	Capacitação profissional nas entidades sociais; Central de Voluntariado de funcionários; informatização das entidades sociais; apoio a organizações comunitárias.	Capacitação de professores da rede pública; programas de capacitação profissional para desempregados ou subempregados; programas de educação ambiental, cultural e social.	Promoção para a arrecadação de fundos destinados às entidades atendidas pela Instituição.	Projetos de educação profissionalizante, cultural e esportiva. Programa de trabalho voluntário.	Apoio à criação por jovens de micro e pequenas empresas; campanhas de arrecadação para doações a entidades sociais; apoio material, humano e financeiro a entidades sociais; programa de trabalho voluntário.

Os programas sociais desenvolvidos ou apoiados pelas instituições pesquisadas têm por público-alvo principal crianças e jovens pertencentes a comunidades carentes. Com exceção da instituição C, todos são voltados para a educação, no sentido amplo do termo, que envolve desde apoio à educação básica e profissional, até projetos de cunho social, cultural e ambiental. De certa forma, tal opção vem suprir carências na atuação dos poderes públicos, trazendo à população atendida melhorias no ensino formal (instituição B) e novas alternativas de educação e formação. Vale notar que, em todos os casos, não há relação direta entre as ações sociais desenvolvidas e as atividades-fim da empresa que a mantém, mas que, na maioria dos casos, a população-alvo dos projetos pertence a comunidades geograficamente próximas às suas instalações.

Processo de decisão e critérios

O quadro a seguir traz um resumo dos processos de decisão adotados pelas empresas pesquisadas.

Quadro 3 - Tomada de decisão

	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B	INSTITUIÇÃO C	INSTITUIÇÃO D	INSTITUIÇÃO E
Quem decide?	Presidente da Fundação com Diretora de Ação Comunitária. Presidente da Fundação se reporta ao Diretor de Administração e Recursos Humanos da Mantenedora e a um Conselho Curador, constituído por diretores da mantenedora e membros da comunidade.	Diretores da Instituição (dois, que são funcionários da mantenedora), mediante aprovação pelo Conselho de Administração da Mantenedora.	Conselho de Administração do Instituto, presidido pelo Presidente da mantenedora e constituído de três Conselhos: Fiscal, Científico e Executivo.	Diretoria Executiva do Instituto, sob supervisão do Comitê Executivo da mantenedora, cujo diretor é nomeado pelo presidente da empresa.	A empresa não forneceu essa informação.
Tipo de decisão	Preferencialmente em dupla (Presidente da Fundação e Diretora de Ação Comunitária), eventualmente individual (um dos dois).	Normalmente, individual; eventualmente, em dupla (dois diretores da Instituição). É necessária a aprovação do Conselho de Administração.	Colegiada (Conselhos Científico e Executivo). O Conselho de Administração da mantenedora tem direito de veto.	Normalmente, individual (Diretor Executivo do Instituto); eventualmente, colegiada (Comitê Executivo).	A empresa não forneceu essa informação.

Com exceção da empresa E, que não forneceu essa informação, o braço executivo da empresa está, em todos os casos, presente no processo, seja através de órgãos administrativos (conselhos ou comitês de administração), seja por meio de representantes do quadro executivo que exercem cargo de direção nas fundações ou departamentos encarregados de tocar as atividades sociais da empresa. Chama atenção o fato de que a instituição C é a única a adotar de forma sistemática um processo colegiado de decisão. Na instituição B, os diretores da Fundação, que são também executivos da mantenedora, escolhem, individualmente ou em dupla, os projetos suscetíveis de serem apoiados, submetendo-os, em seguida ao Conselho de Administração da mantenedora, a quem cabe aprovar ou reprovar. Nas instituições A e D, os conselhos (ou comitês) têm por função principal elaborar diretrizes e receber prestações de contas. Somente deliberam sobre a aprovação de projetos em casos excepcionais (por exemplo, quando os valores em análise ultrapassam o orçamento previsto). Ou seja, a responsabilidade da escolha recai, na maior parte dos casos, sobre uma ou duas pessoas.

Quanto aos critérios de decisão, o quadro a seguir traz um resumo das políticas adotadas pelas instituições e empresa pesquisadas.

Quadro 4 - Critérios de decisão

	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B	INSTITUIÇÃO C	INSTITUIÇÃO D	INSTITUIÇÃO E
Alinhamento com as linhas de atuação definidas pela empresa	sim	sim	sim	não necessariamente	sim
Localidade(s) de execução do projeto	sim	sim	não	sim	sim
Parceria com outras instituições	não necessariamente	sim	não necessariamente	não	não
Auto-sustentação	sim	sim	sim	sim	sim
Benefícios para a mantenedora	não necessariamente	sim	não	não necessariamente	não necessariamente

Com exceção da Instituição D, o alinhamento com as linhas de atuação social, definidas pela empresa mantenedora, é exigido para a concessão de apoio a projetos. A localidade de execução dos projetos é, também, critério para todas as instituições, com exceção da Instituição C. Vale lembrar que, por localidade, entende-se áreas ou regiões próximas às de atuação das empresas.

Um critério importante, e que é uma unanimidade nas instituições pesquisadas, é o da auto-sustentabilidade. Essa exigência sinaliza uma postura voltada para o desenvolvimento e não para o assistencialismo. O presidente da Instituição A deixa bastante claro esse ponto:

“Nós ajudamos as instituições a crescer e ajudamos o poder público. Mas a intenção, o objetivo da empresa é fazer essas instituições, esses organismos, se estruturarem e cumprirem o seu papel... É o desenvolvimento mesmo que a gente propõe. Por isso, todo nosso cunho é muito educativo. E a gente também quer resultados”.

Finalmente, é importante observar que a instituição B é a única a mencionar como critério a existência de benefícios para a mantenedora. Novamente, nota-se a evolução das intenções que motivam a ação social. Trata-se, como proposto pelo conceito de responsabilidade social, de promover o bem-estar a longo prazo das comunidades com as quais a organização se relaciona, mesmo que as ações empreendidas para este fim “não contribuam diretamente para o lucro da empresa” (CERTO & PETER, 1993, p. 279). Mais que isso, com exceção da instituição B, as empresas pesquisadas declaram explicitamente não adotar como critério o do retorno possível para a organização. Essa questão é examinada mais detalhadamente a seguir.

Objetivos almejados

Como se viu na revisão de literatura, este é um assunto delicado. A rigor, para se caracterizar como responsabilidade social no sentido estrito do termo, isto é, como decisão guiada exclusivamente por critérios éticos, conforme defendido por Grajew (2000), e não como “filantropia estratégica” (FERRELL *et al.*, 2001, p. 85), filão de negócio (MELO NETO & FRÓES, 2001) ou estratégia para aumentar lucros (ASHLEY, 2001), as ações sociais apoiadas ou patrocinadas pelas empresas não deveriam estar vinculadas a objetivos financeiros. Não que uma coisa exclua a outra. Os teóricos da responsabilidade social (inclusive os acima citados) defendem, ao contrário, a idéia de que a prática do conceito é

benéfica tanto para a sociedade quanto para as empresas. O problema reside no caráter da decisão tomada: trata-se de uma escolha que traduz uma filosofia, um compromisso da organização para com a sociedade (ASHLEY, 2001), ou de uma tática, que visa, tão somente, valorizar a imagem da empresa?

Alguns dos depoimentos colhidos refletem essa preocupação. Nas instituições A e C, os entrevistados sublinham que os projetos não buscam qualquer retorno para a organização e, especialmente, qualquer divulgação passível de ser utilizada para fins promocionais:

“A empresa não busca benefícios disso. Tem uma responsabilidade, uma consciência muito grande do papel dela na comunidade. Não faz um trabalho social em troca de alguma coisa. Sempre foi uma prática dela e ela deu uma continuidade. [...] Ela não pratica a responsabilidade social com o objetivo de se divulgar” (Instituição A).

“A empresa não explora comercialmente, não faz um marketing em cima disso. [...] Ela não usa a causa como marketing. Ela faz um marketing da causa” (Instituição C).

Já nas instituições B e E, a visão é que tem que haver uma sinergia entre os interesses da empresa e as ações implementadas:

“Só vamos fazer projetos que interessam à companhia. [...] Como empresa privada, nós somos cobrados sobre resultados. Ou seja, não posso fazer um projeto por fazer. Tem que dar um retorno para a companhia, seja retorno de imagem, ou de satisfação com a companhia na própria comunidade. Acho que quando a comunidade fica satisfeita, o retorno de imagem é imediato, o retorno de relacionamento com o poder público vai na mesma onda” (Instituição B).

“Nós achamos que se fazemos um projeto, temos que divulgar que o projeto é nosso. Eu quero divulgar. Eu acho que você acrescenta muito à sua marca quando faz isso. [...] É óbvio que tem benefícios para o negócio, de marca, de mercado que você ajuda a criar” (Instituição E).

Vale lembrar que a instituição B é a única a adotar explicitamente como critério de seleção de projetos a existência de benefícios para a organização. O depoimento da instituição D aborda mais diretamente o problema:

“A responsabilidade social não é um apêndice dentro da organização: ela faz parte do planejamento estratégico. Então, essa visão do público, do que é marketing social, do que é filantropia, do que é responsabilidade social, do que é estratégia... A gente faz filantropia, marketing social, responsabilidade social. A gente se mistura nessas coisas todas. Aí é que vem a questão da estratégia. Além dos resultados de relacionamento humano, mídia, crescimento corporativo, de imagem, ninguém gosta de achar que está fazendo marketing social. ‘Eu estou lá, dando uma contribuição para aquela comunidade, com o fito de melhorar minha imagem...’” (Instituição D).

De um lado, está presente a idéia de que a prática da responsabilidade social tem um papel essencial para a construção e manutenção da imagem da empresa, de outro, é manifesto o repúdio à noção de marketing social.

O que esses depoimentos, no seu conjunto, sugerem é que há um conflito entre duas lógicas: a da filantropia, associada à idéia de altruísmo e dever moral e, portanto, de abnegação, e a da empresa, que, em direção oposta, remete à perseguição de interesses financeiros. No meio das duas, a responsabilidade social propõe algo que tanto pode se

enquadrar na primeira categoria, como se resumir a um refinamento da segunda. Esse refinamento parece estar sintetizado no termo de marketing social, visivelmente tratado como vocábulo a ser evitado pelos entrevistados das instituições A, C e D.

No entanto, é importante observar que os entrevistados das instituições B e E deixam claro que o benefício principal das ações de responsabilidade social diz respeito ao retorno obtido em termos de imagem da empresa, ou seja, destacam um objetivo típico e estratégico de marketing.

Vale observar, por fim, que, ao serem indagados sobre essa questão, nenhum dos entrevistados destacou o desenvolvimento da comunidade e da sociedade como fator de crescimento sustentável para a empresa, conforme identificado por Pfeiffer (2001). É possível que isso se deva ao tipo de público pesquisado: empresários na pesquisa realizada por Pfeiffer, executivos no presente estudo. Enquanto os primeiros podem se dirigir diretamente ao público, os segundos devem responder aos acionistas da companhia, podendo, por isso, ser levados a enfatizar benefícios mais tangíveis para a organização. Ou seja, talvez este resultado esteja relacionado ao “viés de responsabilidade” de que falam Gary, Rangaswamy *et al.* (1998). Ainda assim, não deixa de ser surpreendente que essa dimensão, que está no cerne da idéia de responsabilidade social, tenha sido tão pouco destacada pelos entrevistados.

Conclusão

No tocante à questão de como as empresas decidem investir em projetos filantrópicos assistenciais, os resultados apontam os seguintes elementos:

- Com exceção da instituição C, todos os programas tiveram origem em iniciativas cujo foco era diretamente relacionado às atividades da empresa: bem-estar e educação de funcionários e de membros das comunidades adjacentes, proteção ambiental em áreas de implantação de unidades produtivas. Em todos os casos, esse escopo, com o tempo, foi ampliado, passando a contemplar objetivos mais abrangentes e públicos não tão diretamente envolvidos com a empresa, especialmente crianças e jovens pertencentes a comunidades carentes (alvos de todos os programas desenvolvidos nas instituições pesquisadas). Essa evolução denota uma adesão crescente à idéia de responsabilidade social: as empresas já não se preocupam apenas com questões que lhes dizem diretamente respeito e podem afetar seu desempenho. Envolvem-se em causas não diretamente relacionadas aos seus negócios, distanciando-se de práticas paternalistas e voltando-se para o progresso social e ambiental como um todo. O caso da instituição C, cujo programa é o mais recente, é significativo: partindo da sugestão de uma pessoa, a empresa optou pela defesa de uma causa humanitária com a qual não tinha, inicialmente, qualquer envolvimento.

Apesar dessa evolução, é importante notar que a maioria das organizações pesquisadas adota como critério para a concessão de apoio a projetos a proximidade geográfica com suas instalações. Ou seja, a atuação social ainda tende a se concentrar nas áreas de influência das empresas.

- Todas as instituições e empresa pesquisadas adotam como critério de seleção a auto-sustentabilidade dos projetos. Ou seja, aderiram ao “ensinar a pescar”, abandonando a prática de “dar o peixe”. O que se espera é que os projetos apoiados tenham potencial para se tornar autônomos, gerando renda, trabalho voluntário, transformando-se em fonte permanente de melhorias para os públicos envolvidos. Ao menos entre as instituições pesquisadas, o assistencialismo puro e simples já não tem mais vez.

- Em todos os casos (exceto o da empresa E que não forneceu essa informação), o braço executivo da empresa tem poder decisório. No entanto, somente uma instituição (instituição C) adota de forma sistemática um processo colegiado de decisão. Tal observação contrasta com o reconhecimento, manifesto nos depoimentos colhidos, da dimensão estratégica da atuação social e sugere que a decisão de investir recebe mais atenção que o conteúdo, em si, dos projetos apoiados. Chama atenção, em contraste, o procedimento adotado pela instituição C, que constituiu vários conselhos, administrativos e científicos, encarregados de tomar as decisões relativas aos projetos apoiados e de acompanhá-los.

Quanto ao porquê de investir em projetos filantrópicos assistenciais, os depoimentos colhidos dividem-se em duas tendências: uma voltada para a questão da imagem da organização, outra que afirma que a empresa não busca qualquer retorno para si. Curiosamente, porém, nenhum dos entrevistados mencionou um elemento central na noção de responsabilidade social: a idéia de que, ao contribuir para o progresso social, a empresa estaria, também, promovendo a sustentabilidade de seu próprio crescimento.

Essa idéia, no entanto, está presente no histórico de ação social de quatro das instituições pesquisadas (A, B, D e E). Nessas instituições, o que, inicialmente, deu impulso às ações desenvolvidas no campo social foi exatamente o intento de manter ou, até, criar condições para assegurar a manutenção e o desenvolvimento das unidades produtivas das empresas mantenedoras, via investimentos em habitação, educação, formação profissional, preservação do meio ambiente. Ela também se mantém nos dias atuais, no critério de proximidade geográfica, que faz com que sejam eleitas ações voltadas para o desenvolvimento das áreas nas quais a empresa atua.

A noção de responsabilidade social traz consigo duas idéias:

- a de que as empresas têm para com a sociedade um dever de reciprocidade, que as obriga a restituir o que tomam, em termos de recursos ambientais, humanos e sociais, não apenas sob a forma de produtos ou serviços ofertados ao mercado, como também por meio de contribuições concretas para a preservação e o desenvolvimento destes recursos;
- a de que, ao agir dessa forma, as empresas estarão contribuindo para a sustentabilidade de seu próprio crescimento.

No contexto de países desenvolvidos, este último aspecto remete, sobretudo, ao futuro. Trata-se de evitar degradações ambientais ou sociais suscetíveis de prejudicar a sociedade, o meio ambiente e, conseqüentemente, a empresa. Dentro dessa perspectiva, a opção pela responsabilidade social adquire dimensões essencialmente éticas: o que está em jogo é a postura dos dirigentes, sua disposição em abrir mão de benefícios imediatos em prol do futuro da empresa e do meio no qual ela se insere.

Num cenário como o brasileiro, antes das dificuldades futuras, é preciso enfrentar as do presente e já foi necessário - ou até, indispensável - investir no desenvolvimento social, não por razões éticas e sim por uma simples questão de viabilidade. Num país onde as carências sociais acabam afetando diretamente atividades que vão da operação de unidades produtivas (deficiências infra-estruturais, segurança, etc.) ao recrutamento e gestão de recursos humanos (como se viu, a educação é um dos temas prioritários nas instituições pesquisadas), a idéia de responsabilidade social adquire outro significado. As empresas, efetivamente, precisam construir um ambiente mais propício ao exercício de suas atividades. Já o fizeram no passado e continuam a fazê-lo.

No entanto, o que era, antes, natural e necessário tornou-se questão estratégica. Como observam Schommer, Rocha e Fisher (1999), por razões históricas, a idéia de

filantropia ainda desperta, no Brasil, certo preconceito devido às suas conotações religiosas e assistencialistas. Por outro lado, a de responsabilidade social parece estar fortemente associada à de promoção da imagem da empresa. Entre esses dois extremos, as instituições pesquisadas parecem hesitar, como se o investimento em causas sociais, ao invés de desdobramento natural das atividades da empresa, tivesse se tornado uma questão delicada, necessária, mas difícil de explicar. Nenhuma delas, porém, se apóia, ao menos explicitamente, numa idéia central para o conceito de responsabilidade social: a de que o desenvolvimento social e o das empresas são solidários.

Referências

- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BRETAS, M. J. L.; FONSECA, J. G. **Faces da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARNEIRO, A. M. M. Teorias Organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 51-70, abr./jun. 1995.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER Jr., A. D. **Strategy and structure**: charters in the history of the industrial enterprise. Cambridge MA: The MIT Press, 1962.
- COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2002.
- D'AMBRÓSIO, D.; MELLO, P. C. A responsabilidade que dá retorno social. **Gazeta Mercantil**. nov. 1998, C-8.
- DA MATTA, R. **Carnavais, Malandros e Heróis**, 4^a ed., Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- DRUCKER, P., The Shame of Marketing. In KELLEY, W. T., **New Consumerism**: Selected Readings. Grid Inc, 1973. p. 201-205.
- ELSTER, J. **Peças e engrenagens das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FERNANDES, R. C. **Público porém privado**. Rio de Janeiro: ISER, 1994.
- FERRELL, O. C. *et al.* **Ética empresarial**. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2001.
- GARY, L. L.; RANGASWAMY, A. *et al.* The Age of Marketing Engineering. **Marketing Management**, v. 7, n. 1, p. 48, spring 1998.
- GARAY, Ângela B. B. Scheffer. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações. **Revista de Administração**, v. 36, n. 3, p. 6-14, jul./set. 2001.
- GRAJEW, O. O que é responsabilidade social. **Mercado Global**, v. 27, n. 107, jun. 2000.
- KOTLER, P. What consumerism means for marketers. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 3, p. 48-57, may/jun. 1972.
- A GENERIC Concept of Marketing, **Journal of Marketing**, v. 36, apr. 1972.
- LANDIM, L.. Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil. In: ISER, 1993, Rio de Janeiro. **Caderno de Resumos...** Rio de Janeiro, ISER, 1993.

LEVEK, A. R. H. C.; BENAZZI, A. C. M.; ARNONE, J. R.F.; SEGUIN, J.; GERHARDT, T. M. A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. **Revista da FAE**, v. 5, n. 2, p. 15-25, mai./ago. 2002.

LEVITT, T. Marketing e o Objetivo Empresarial. In: **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 23-65.

MARTINS, M. D. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidades. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., 1999. **Anais...** ANPAD, 1999, CD-ROM.

MELO NETO, F. P. de; FRÓES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P. de; FRÓES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PFEIFFER, C. **Por que as empresas privadas investem em projetos sociais e urbanos no Rio de Janeiro?** Rio de Janeiro: Ágora da Ilha, 2001.

RODRIGUES, M. C. Terceiro setor: para que serve? **Conjuntura Econômica**, jan. 1997.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., 1999. **Anais...** ANPAD, 1999, CD-ROM.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Responsibility. **Journal of Marketing Research**. v. 28, p. 225-243, may 2001.

SOUTO-MAIOR, J. Racionalidades: alguns esclarecimentos. In: **Estudos Avançados em Administração**, v. 6, n. 2, dez. 1998, p. 967-991.

SCHREIDER, E. Aspectos da filantropia tradicional presente nas novas configurações do Social. In: JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, 22., 2000, Rio de Janeiro. **Resumo...** Rio de Janeiro, 2000, p.85.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

URDAN, A. T.; ZUÑIGA, M. K. H. O Consumidor recompensa o Comportamento Ético Empresarial? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001. **Anais...** ANPAD, 2001.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.