

Responsabilidade Social Empresarial e suas Motivações: o caso do Brasil

¹Arno Oelrich, ²Mirela dos Santos, ³Cláudio Sampaio, ⁴Marcelo Perin, ⁵Cláudia Simões

¹Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1101, 90619-900, Porto Alegre, Brazil, tel: +55 51 33203524, arnooelrich@tecnodohms.org.br

²Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1101, 90619-900, Porto Alegre, Brazil, lela_js@yahoo.com.br

³Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1101, 90619-900, Porto Alegre, Brazil, tel: +55 51 33203524, csampaio@puhrs.br

⁴Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1101, 90619-900, Porto Alegre, Brazil, tel: +55 51 33203524, mperin@puhrs.br

⁵School of Economics and Management, University of Minho, 4710-057 Braga, Portugal, Tel: +351 253 604562, Fax: +351 253 601380, Email: csimoes@eeg.uminho.pt

Corporate Social Responsibility and its Motivations: the Brazilian case

Abstract

This study aims at analysing social responsibility drivers in private companies based in a metropolitan area in the South of Brazil. The literature review revealed a wide range of perspectives of the topic and showed that some concepts need to be further researched and developed. We identified in the literature nine drivers for Corporate Social Responsibility behavior. In order to verify which drivers are perceived as important by the Brazilian managers we developed a two-stage empirical study. During stage one, we conducted in-depth interviews in a 'reference company' known for being active in social responsibility issues. Stage two involved interviews with managers and experts with social responsibility roles. Our findings confirmed the following social responsibility drivers (as identified in the literature): business strategy, stakeholders' demands, tax benefits, marketing, human resources, ethical/religious values. Surprisingly the following drivers were not referred to by the interviewees: vanity, guilt and financial outcomes. The study expanded these drivers by identifying additional 3 drivers that were relevant for Brazilian managers: law, public safety and personal motives (trauma). Based on this exploratory study, research propositions and avenues for future research are presented.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR drivers, Stakeholders, Qualitative Study.

1. Introdução

A responsabilidade social das organizações reflete a visão das empresas como parte da comunidade onde atuam e a avaliação e responsabilização sobre as consequências das suas iniciativas no meio que as cerca. Diante disso, surgiu uma pressão por parte da sociedade e dos *stakeholders* em geral em relação às organizações (Alexandre, 2008) no sentido de fazer com que elas assumam responsabilidades que extrapolam os aspectos legais (Zenone, 2006). O marketing refletiu esta orientação ampliando seu foco central de satisfação do cliente ao incluir a preocupação com o bem estar social no longo prazo (ibid). Em consequência disso, muitas empresas privadas passaram a evidenciar a responsabilidade social entre os seus objetivos institucionais e, até mesmo, citá-la na sua missão organizacional (Szazi, 2001). As políticas de responsabilidade social tornaram-se assim numa fonte de vantagem competitiva sustentadas ao nível corporativo. De fato, as percepções corporativas são chave para determinar a forma como os clientes e outros stakeholders reagem à oferta da empresa. As associações ao nível da organização permitem uma maior identificação dos públicos (Drumwright 1996).

O tema da Responsabilidade Social emergiu com força nos anos sessenta, nos Estados Unidos, quando surgiram reflexões tanto no meio empresarial quanto acadêmico no sentido de entender essa tendência na gestão dos negócios (Alessio, 2008). Embora já mais tardiamente, no Brasil, as iniciativas empresariais de responsabilidade social tornaram-se significativas na última década. Segundo a Pesquisa Ação Social das Empresas realizada pelo Ipea (IPEA, 2006), no período de 2000 a 2004 houve um crescimento relevante no número de empresas privadas que realizaram ações sociais em benefício das comunidades ou instituições. São aproximadamente 600 mil empresas que atuam voluntariamente e, em 2004 elas aplicaram R\$ 4,7 bilhões, correspondendo a 0,27% do PIB brasileiro daquele ano.

Em face a esta mudança de valores, torna-se premente o aprofundamento de estudos no campo da responsabilidade social (Freestone; McGolddrick, 2008; McDonald; Thiele, 2008; Luo; Bhattacharya, 2006). Em particular, é importante estabelecer o domínio teórico do conceito em diferentes contextos e culturas, os seus principais motivadores (Wildes, 2008) e a análise do aspecto social como um vetor estratégico das organizações (Brammer; Millington; Pavelin, 2006).

O presente estudo exploratório tem por objetivo analisar os motivadores da responsabilidade social empresarial (RSE) de empresas privadas de uma região metropolitana do sul do Brasil.

2. Fundamentação teórica

A responsabilidade social consiste em um tema subjetivo, cujas definições variam entre países, religiões e sociedades, o que impede que se chegue a uma definição formal (Wildes, 2008) e facilita a sua associação a outros termos como cidadania corporativa e filantropia empresarial (Alexandre, 2008). A responsabilidade social compreende um estágio mais avançado de cidadania corporativa (Mello Neto; Froes, 2001a), podendo ser considerada uma ação transformadora visando a inserção social e a busca de solução para os problemas da sociedade. Responsabilidade Social é a obrigação que a empresa assume com a sociedade, maximizando efeitos positivos e minimizando os negativos, englobando aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos (Ferrell; Fraedrich; Ferrell, 2001).

2.1. Motivadores da responsabilidade social

A literatura identifica vários motivadores da prática de políticas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelas organizações. Esses motivadores assentam em variáveis ligadas a estilos de liderança, estratégia de negócio e demandas dos *stakeholders*. No entanto, as organizações diferem quanto ao grau e forma com que praticam a RSE. A seguir, são analisados com mais detalhes alguns motivadores identificados na literatura.

A) Vaidade / Reconhecimento

Segundo Battistelli (1943), o indivíduo diferencia-se da maioria e se faz admirar pela sua generosidade e por seus supostos sentimentos elevados. Conforme Gikovate (1987, p.47) refere “Pensamos no valor intrínseco de nossas ações e, ao mesmo tempo em sua repercussão aos olhos dos outros”. Desta forma, ao praticar a filantropia, destinando bens ou dinheiro para determinada obra, o vaidoso moral está, na verdade, objetivando se destacar na sua comunidade como sendo alguém com poder econômico, generoso, importante, esperando ser mencionado na mídia e, sempre que possível, mencionar isto na sua roda de amigos.

Quando o motivador da benemerência é a vaidade, muitas vezes acontece dentro desse ambiente, inclusive, uma competição para ver quem doa mais ou quem obtém mais reconhecimento. Este comportamento precisa ser detectado, pois devem ser identificados os envolvidos de forma a possibilitar que estratégias sejam montadas em função disto. Estas atitudes de viver em comparação são comentadas em Montaigne (1998), que completa que estes indivíduos privam-se do essencial para se preocuparem com as aparências e a opinião dos outros.

B) Valores éticos, morais, pessoais e religiosos

Sobre a ética empresarial, Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) comentam que ela se baseia em regras e princípios morais sobre o que é certo ou errado e compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. A responsabilidade social empresarial deve-se limitar aos seus aspectos éticos e estes devem ser seguidos no que se refere à proteção dos seus trabalhadores, na ação de agir ao encontro dos interesses da comunidade, cumprindo as promessas aos acionistas e trabalhadores (Lantos, 2002). Fray (2007) menciona que este é um assunto que deve atingir a todos os níveis da empresa e que o comportamento ético não é determinado nem por um prazo e nem por um código, mas é uma construção permanente que tem como referências os valores pessoais dos indivíduos.

Nesta linha, Quazi (2003) concluiu que devido às características pessoais, o entendimento das dimensões da responsabilidade social corporativa se aprimorou, sendo a religião um fator que os deixaram mais suscetíveis a se comprometerem com aspectos éticos, sendo que os executivos com crenças religiosas estariam mais propensos a contribuir para políticas corporativas de bem estar social.

Os valores pessoais também têm influência nas decisões das empresas. Isto é enfatizado por Wood e Logsdon (2002) quando abordam aspectos referentes à cidadania, e o fazem levando em conta a evolução dos aspectos individuais de cidadania e as transpõem para o nível das organizações dentro da sociedade. Assim também mencionam Choi e Wang (2007), para quem os valores individuais são elementos fundamentais no sistema de crença das pessoas, complementando que os administradores benevolentes e íntegros têm maior probabilidade de difundir sua preocupação com os outros através da filantropia corporativa.

Analisando valores de uma forma geral, Primeaux e Vega (2002) concluem que não se deve pretender que os valores de produtividade e eficiência se refiram somente à empresa e

não à família ou à religião, ou que valores de relacionamento e cooperação comunitários se refiram apenas à família e não à empresa ou à religião; deve sempre haver uma integração da racionalidade econômica com o social e com o religioso.

C) Culpa

Este sentimento, independente de sua origem, tem relevância na atuação social, pois, como comenta Pereira (2007), a riqueza provoca sentimentos de culpa nas pessoas, sentimento este nem sempre percebido pelo indivíduo, mas reconhecido como um fator que induz à filantropia. A ação caridosa era uma característica do capitalismo do início do século, onde o empresário sentia-se culpado pelo lucro fácil e tentava redimir suas culpas desta forma (Melo Neto; Froes, 2001b).

Domingos (2007) também refere que a responsabilidade social corporativa faz parte de uma tentativa das empresas de pagarem uma dívida para com a sociedade, com relação ao fato das empresas consumirem recursos naturais, que são patrimônio da humanidade e também a existência de uma parte considerável da sociedade à margem dos benefícios propostos pelo capitalismo. Neste caso, as empresas consumidoras irresponsáveis e agentes das agonias sociais com responsabilidade social contribuem, simultaneamente, para o equilíbrio social.

D) Benefícios Fiscais

Benefícios fiscais são leis de incentivo; são normas definidas pelo Governo com o objetivo de abater o imposto das empresas, desde que invistam em determinadas atividades (Zenone, 2006). Por exemplo, no Brasil, a isenção fiscal é uma dispensa concedida por lei do pagamento de tributo, sendo de lei ordinária (Pozzobon, 2003).

Na legislação brasileira, existem leis de incentivo fiscal para contribuições à cultura, esporte, caridade, doações e que prevêm abatimentos no imposto de renda, mas este parece ser um dos fatores não relevantes. Zenone (2006) afirma que isto se dá por vários motivos, desde a falta de conhecimento, esgotamento da possibilidade de isenção, burocracia, limites de isenção considerados muito baixos, entre outros.

Nesta linha de identificar uma relação entre benefício fiscal e benemerência, Giunta (2007) constata um aumento de doadores – individuais ou corporativos – feitos através de fundos planejados de doação. Desta forma, também há uma dedução de impostos no ano em

que a doação acontece, mas não aponta um indicador que mostre que a benemerência aconteça em função da isenção ou do desejo inerente do americano à doação, menciona apenas que os fundos facilitam muito esta operação.

E) RSE Estratégica

Nas diversas discussões sobre a filantropia, sempre é mencionado o seu papel estratégico. Para McAlister e Ferrell (2002), a filantropia estratégica é o uso sinérgico das competências e recursos no trato com os interesses dos *stakeholders*, atingindo benefícios organizacionais e sociais. Com relação aos interesses de todos os envolvidos, Fedato (2005) comenta que nas empresas é possível esta conciliação de interesses negociais e sociais, devendo estes estar inseridos dentro da estratégia empresarial. O autor salienta, ainda, a necessidade do envolvimento da alta direção, reforçando aspectos ideológicos e estratégicos. No entanto, os resultados, tanto no aspecto social, quanto nos ganhos para a empresa, muitas vezes são intangíveis.

Já Andrade (2004) percebe na empresa, em sua atuação social, a preocupação com o marketing, a necessidade de utilizar estratégias para alavancar os negócios, e também ratifica a dificuldade de avaliar monetariamente os projetos sociais, havendo, por parte do empresário, apenas a percepção de ser um bom investimento.

Porém, a convergência de objetivos é possível. Segundo Key e Popkin (1998), integrar a ética à estratégia é algo lucrativo a ser feito, tanto a longo quanto a curto prazo, levando em conta uma avaliação de interesses que envolva análise moral, social e obrigações legais, podendo-se alinhá-los às estratégias da empresa na busca de resultados para a organização. Esta linha de ação também é indicada por McAlister e Ferrell (2002), sugerindo que a organização use os seus recursos e competências para o benefício dos *stakeholders* enquadrados no seu planejamento. Como consequência, a filantropia estratégica contribuiria para aumentar a performance da empresa como um todo.

F) Pressão da Sociedade / Consumidor

O ambiente atual dos negócios deve levar em conta os interesses dos públicos com os quais a organização se relaciona. Zenone (2006) caracteriza este ambiente em que as empresas atualmente atuam como: complexo, globalizado e competitivo. Isto já havia sido

constatado por Kilpatrick (1985), que comentava a pressão social em relação às corporações exigindo que as empresas reagissem adequadamente. Neste contexto, as melhores decisões são as que passam pelo exame e pressão dos envolvidos ao invés de decisões arbitrárias e unilaterais.

Em particular, saliente-se um consumidor cada vez mais consciente de seus deveres e direitos, com um grande poder de escolha, o que lhe permite definir com quais empresas irá se relacionar, levando em conta produtos ambientalmente corretos e comportamentos éticos (Zenone 2006). Com relação ao comportamento crítico do consumidor, Gonçalves *et al* (2008) constatam que a mídia influencia positivamente, sob forma de informação, as empresas socialmente responsáveis. Assim, as empresas com certificação levam vantagem quando comparadas aos seus concorrentes não certificados.

G) Resultados Financeiros para a empresa

Choi e Wang (2007) argumentam que a filantropia empresarial pode trazer benefícios para a empresa como facilidade de construir relações confiáveis com os *stakeholders* e melhorar o desempenho financeiro. Brammer e Millington (2005) concluíram que gastos com filantropia refletiram-se na performance financeira da empresa. Mesma conclusão de Beghin (2005), observando que o empresariado, mesmo que aparentemente não seja motivado pelo resultado na sua atuação social, percebe que há um retorno econômico.

No entanto, não existe um conhecimento consensual quanto à relação entre a performance social da empresa e ao resultado financeiro. Choi e Wang (2007) enfatizam a necessidade de maiores estudos tanto no que se refere aos motivadores da filantropia empresarial quanto na sua relação com o desempenho financeiro. Por exemplo, Bertagnolli (2006) e Silveira (2006) percebem resultados financeiros em função de investimentos sociais, mas ressaltam a existência de outros fatores envolvidos que também interferem nos resultados. Com relação à performance social da empresa e ao resultado financeiro, Sánchez e Sotorrió (2007) concluíram que existe uma relação positiva mas não linear. De fato, há um limite no incremento dos resultados em função do investimento na imagem ou reputação. Os autores identificaram também a existência de moderadores no processo, tais como: a estratégia da empresa, intensidade competitiva e a força dos *stakeholders*.

H) Marketing / Imagem / Reputação da Empresa

A construção de uma imagem corporativa através da responsabilidade social empresarial é uma prática frequente, resultando, por vezes, mais num elemento de marketing do que numa ação altruísta. Isto também é salientado por Alessio (2008) que comenta que a ação social empresarial pode ser vista sob a perspectiva de atendimento a interesses da empresa, de modo que a divulgação da imagem da empresa seja o objetivo maior e não a causa social.

Neste âmbito, Mitnick e Mahon (2007) questionam a necessidade de a empresa seguir princípios morais, e que uma ótima reputação é relevante nos procedimentos do mundo real. Comentam que isto é importante devido à necessidade da empresa ter o apoio da sociedade. Gössling e Vocht (2007) concluíram que a reputação das empresas que praticam responsabilidade social possui maior credibilidade perante a comunidade do que as empresas com um papel social mais restrito. Adicionalmente um perfil socialmente responsável reconhecido permite às organizações lidarem melhor com a negociação das demandas sociais.

Ratificando a importância da imagem corporativa, Polonsky e Jevons (2006) comentam os benefícios de a empresa ter uma marca associada à responsabilidade social, e observam que cada vez mais a responsabilidade social passa a fazer parte das atividades da empresa. Mas os autores chamam a atenção que esta construção é uma tarefa complexa, devendo-se levar em conta vários aspectos, tais como: sociais; de heterogeneidade das operações e relações com os “*stakeholders*”; mensuração das ações sociais; interpretação correta das ações sociais.

I) Recursos Humanos

A manutenção e captação de recursos humanos, mesmo não aparecendo explicitamente como um motivador, é referida por vários autores como um aspecto a se considerar na adoção da RSE. A imagem da empresa afeta positivamente o clima organizacional e motiva os colaboradores, sendo um fator importante para captar e reter os empregados (Borger, 2001; Bhattacharya; Sem; Korschun, 2008). Faria, Ferreira e Carvalho (2008) ratificam isto em seu estudo, no qual o aspecto socialmente responsável teve uma atratividade similar ao fator remuneração, proporcionando à empresa um diferencial na captação de talentos. Bhattacharya, Sem e Korschun (2008) associam a imagem socialmente responsável a uma forma para atrair e reter bons colaboradores, observando que isto deve

chamar a atenção dos administradores, na medida em que existem resultados tangíveis em termos da melhora na atração, motivação e retenção de talentos.

3. Método de pesquisa

Com o intuito de investigar os motivadores da responsabilidade social de empresas privadas, utilizou-se uma abordagem qualitativa seguindo as recomendações de Malhotra (2006). A técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista em profundidade com vista a alcançar maior nível de detalhamento do tópico investigado em razão do contato direto entre pesquisadores e entrevistados (Bauer; Gaskell, 2003).

A pesquisa de campo contemplou duas etapas. Inicialmente, objetivando a compreensão inicial do fenômeno investigado, foi realizado um estudo com a organização referência *Grupo RBS* (setor de comunicação multimídia). A escolha da organização teve critério subjacente o fato de a empresa possuir atuação ativa no campo social, aliado a tratar-se de uma empresa privada de médio ou grande porte localizada no sul do país. Apoiando-se em roteiro de entrevista semi-estruturado elaborado pelos pesquisadores a partir da literatura pesquisada, foram conduzidas entrevistas em profundidade com cinco gestores do Grupo RBS.

Na segunda etapa, realizou-se um estudo com especialistas na área social, que tivessem atuação de pelo menos dez anos na atividade e que demonstrassem interesse em participar do estudo. A escolha dos entrevistados ocorreu por meio de contatos realizados pelos pesquisadores com áreas sociais de empresas privadas, bem como por indicação dos próprios especialistas. O critério de saturação de respostas indicou que um total de sete entrevistas como suficiente para cumprir com o objetivo do estudo.

Os dados coletados nas intervenções de campo foram tratados por meio da análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2006). Os dados obtidos por meio das duas etapas da pesquisa de campo e as informações constatadas na literatura permitiram a triangulação dos resultados, conforme indicado por Yin (2005).

4. Resultados

A literatura pesquisada neste estudo demonstrou nove motivadores para a responsabilidade social (descritos no item 2). A pesquisa empírica englobou o estudo preliminar com a empresa referência, do qual emergiram três motivadores para a ação social, sendo dois já observados na literatura. A segunda etapa da pesquisa de campo, que envolveu entrevistas com especialistas, apresentou maior intersecção com os motivadores da teoria: foram observados nove motivadores, sendo seis congruentes com a literatura. Assim, dentro dos seis motivadores da RSE identificados na pesquisa de campo, dois deles (valores éticos/religiosos, estratégia do negócio) foram mencionados nas entrevistas de ambas as fases da pesquisa de campo envolvendo gestores do Grupo RBS e especialistas. Os outros quatro motivadores ('benefícios fiscais', 'pressão externa', 'marketing' e 'recursos humanos') emergiram apenas nos relatos dos especialistas. Os nossos dados sugeriram três motivadores adicionais que não haviam sido previamente referidos na literatura: 'segurança Pública', 'experiência traumática' e 'legislação'. O Quadro 1 resume os motivadores identificados em cada etapa da pesquisa.

Quadro 1: Motivadores da RSE identificados nas três etapas do estudo

Literatura	Especialistas	Grupo RBS
Vaidade / Reconhecimento		
Culpa		
Resultados financeiros		
Valores éticos, morais, pessoais e religiosos	Valores éticos/religiosos	Valores éticos/religiosos
RSE Estratégica	Estratégia do negócio	Modelo do negócio
Pressão da Sociedade /Consumidor	Pressão Externa	
Benefícios Fiscais	Benefícios fiscais	
Marketing/ Imagem/Reputação da empresa	Marketing	
Recursos Humanos	Recursos Humanos	
	Legislação	Legislação
	Segurança Pública	
	Experiência Traumática	

Fonte: elaborado pelos pesquisadores

A seguir apresenta-se com maior detalhe as referências aos motivadores encontrados nesta pesquisa.

4.1. Valores éticos / religiosos

Os valores, as crenças e os pressupostos, especialmente, dos fundadores da empresa foram mencionados como um dos principais motivadores da responsabilidade social. Um dos gestores do Grupo RBS relatou que a personalidade da família dos proprietários é fundamental na decisão das iniciativas de RSE, ele menciona que desde o início de funcionamento da empresa, os colaboradores já recebiam estes ensinamentos e foram repassando aos novos membros até que a filosofia se tornou parte dos negócios da empresa. Tal como refere o gestor do grupo RBS:

O motivador maior para qualquer ação social do grupo RBS tem como base a origem a família dos donos. A família tem uma característica caridosa talvez em função da religiosidade, e também unida nos aspectos de ação social, é uma família mobilizada por causas, e isto sempre foi assim, quem conhece a história da RBS e da família fala isso. A fundação nasceu por isso e hoje tem a sua importância no negócio... [Gestor do Grupo RBS].

Os especialistas também mencionaram os valores éticos e religiosos e reforçaram que quando se trata de uma empresa familiar, a conscientização dos colaboradores ocorre de forma facilitada, pois são ensinamentos que passam de pai para filhos e são construídos desde a infância no ambiente familiar. As seguintes citações espelham esta constatação:

Olha eu te diria que os principais motivadores são [...] religiosos, exemplo claro é o da RBS, mas temos outros;... e os filhos de empresários têm necessidade ecológica e foram conscientizados e educados nesta agenda, nestas empresas as discussões nesta área aparecem de forma mais fácil [E2].

Temos vários,..., um importante e comum é a filosofia de vida, no caso dos donos das empresas, pois só conheço este aspecto em empresas familiares, não significa que um executivo com convicções não possa fazer, mas talvez seja mais difícil [E4].

4.2. Benefícios fiscais

Os benefícios fiscais foram citados apenas pelos especialistas como possível motivador para a ação social. No relato do Especialista 1, nota-se que os benefícios fiscais atuam como estimuladores para as práticas e que, a partir disso, as empresas podem desenvolver projetos que agregam riqueza à sociedade. Tal como o mesmo explica:

...nós temos grandes empresas que fazem muito bem o uso do benefício fiscal, nós temos empresas maravilhosas com trabalhos muito bons, algumas sabendo usar muito bem o incentivo fiscal com muitos projetos e políticas de voluntariado,... [E1].

Já o Especialista 6 enfatiza mais o ganho monetário, explicando as vantagens de economia que uma empresa pode usufruir quando opta pelas iniciativas sociais.

... incentivos fiscais, principalmente em função de algumas isenções estaduais de ICMS. Tem isenções bem interessantes em algumas áreas. É importante que se diga que os valores do incentivo são importantes, hoje, por exemplo, chegamos a ter 75% de isenção de imposto em determinadas ações. Isso é considerável [E6].

4.3. Estratégia do negócio

Alguns entrevistados também mencionaram o fato de a responsabilidade social integrar a estratégia do negócio das empresas. Os Especialistas 4 e 7 comentam que as iniciativas sociais podem atuar como um diferencial competitivo, de modo que as empresas podem mostrar as suas certificações para que a sociedade tenha conhecimento das suas práticas e diferencie-as perante os seus concorrentes. Tal como referem:

...também existem empresas que vêm na RSE um diferencial para o negócio. Vejo muitas empresas usando dessa forma, inclusive na empresa que estou atualmente isso é feito. Eu acho que é uma estratégia que as empresas usam, e é válida [E4].

Existem vários motivadores, dentro do aspecto econômico, destaco a oportunidade de negócios, e a gente percebe isso muito forte em algumas empresas, ..., a RSE está entrando no modelo de negócios, é um caminho sem volta, é que nem usar o cinto de segurança, é uma coisa de aprendizado. Os programas de qualidade facilitam tremendamente a adoção de RSE nas empresas ainda mais com os prêmios de qualidade levando em conta indicadores de RSE das empresas [E7].

O gestor do Grupo RBS também citou a estratégia do negócio, no entanto enfatiza a vontade que a empresa tem de fazer parte da comunidade em que atua, salientando a satisfação da organização em contribuir para o seu meio:

E outro grande motivador é a necessidade de vinculação com as comunidades onde a gente atua, é esse sentimento de pertencimento mútuo entre a empresa e a comunidade, isso representa a sustentabilidade do negócio [Gestor do Grupo RBS].

4.4. Pressão externa

Um dos especialistas entrevistados fez menção em relação à pressão que as empresas recebem de fora: dos consumidores (que esperam alguma atitude diferencial da empresa), de outras organizações (que ressaltam as suas atitudes e certificações) e da mídia (que divulga as práticas adotadas por determinadas empresas, oportunizando que a comunidade faça comparações). Tal como explica o entrevistado:

Os motivadores são vários um deles é a mídia, ela identifica as ações das empresas socialmente responsáveis, e acaba pressionando quem nada faz, este se sente excluído. Pressão também existe quando a empresa pertence e atua em entidades de classe, os que fazem acabam constringendo quem nada faz, pois existe nestes casos uma necessidade de pertencimento, se a maioria faz e determinada empresa não o faz, este empresário sente-se excluído, sente-se mal.

[...]

Eu vejo cada vez mais a sociedade e o consumidor como um fator de pressão, eles esperam que a empresa participe de alguma forma na solução de problemas sociais e ambientais. Os clientes do exterior também exercem pressão, para quem exporta, e a ênfase é nos aspectos ambientais [E5].

4.5. Legislação

O surgimento de leis que exigem e regulamentam as práticas de responsabilidade social foi citado tanto por um dos gestores do Grupo RBS quanto por um dos especialistas entrevistados. Os relatos revelam que tanto a responsabilidade ambiental quanto as iniciativas de inclusão social são bastante estimuladas pelo governo, que impõe obrigações de acordo com o porte e atividade da empresa. As citações seguintes exprimem esta ideia:

...agora falando especificamente da parte ambiental, o que motiva é a legislação, e os funcionários se conscientizaram de sempre tentar melhorar algum processo ou reaproveitar algum rejeito [Gestor do Grupo RBS].

Olha, eu acho que um dos grandes motivadores de RSE ainda é o empurrãozinho do governo com a legislação; na parte trabalhista com a cota de deficientes e jovem aprendiz, por exemplo, e na parte ambiental ela é ainda mais rígida e abrangente [E3].

4.6. Marketing

Os especialistas também manifestaram a possível preocupação das empresas em aliar as iniciativas sociais com as suas estratégias de marketing. Assim, além das mensagens divulgadas sobre o produto/serviço as propagandas incluem certificações, premiações ou mesmo citam os projetos de responsabilidade social das organizações. O entrevistado 3 apontou o seguinte:

O marketing também é um motivador, muitas empresas fazem questão de divulgar a sua certificação ou seu selinho chancelando alguma ação de responsabilidade social ou ambiental, que também não chega a ser preocupante desde que não seja só isso, até pode ser um motivador para outras empresas, para que façam o mesmo [E3].

Além de contribuir para o marketing, a responsabilidade social também tem o papel de construir uma imagem favorável da empresa no mercado, podendo, inclusive, evitar repercussões negativas por parte da sociedade, conforme relato a seguir:

A RSE é importante na gestão da reputação das empresas na medida em que forma um “colchão de favorabilidades” para a empresa, e serve como contraponto em caso de denúncias ou incidentes nas operações da empresa. Tivemos aqui [...] um exemplo disso, [um]a empresa [...] foi denunciada pelo Greenpeace e as repercussões negativas da sociedade em geral contra a empresa foram nulas, muito em função de todo o histórico da empresa na atuação social [E7].

4.7. Recursos humanos

A preocupação com os colaboradores, com a sua satisfação e dedicação às atividades profissionais também foi apontada como um motivador para a responsabilidade social. Os especialistas revelaram que as empresas podem se engajar em iniciativas sociais com vista a atrair profissionais competentes e mantê-los satisfeitos e motivados no trabalho. Esses

aspectos contribuirão para o aumento do empenho e, conseqüentemente para o melhor desempenho da organização como um todo. As seguintes citações afirmam esta ideia:

Outro que eu vejo acontecendo muito é fazer RSE para conseguir mão de obra, tipo cursos gratuitos de formação em alguma atividade, estes colaboradores acabam sendo mais comprometidos com a empresa [E1].

Conheço casos de empresas onde existem programas de RSE que ao mesmo tempo atuam socialmente e com esse mesmo projeto tentam obedecer a alguma lei do governo. Ou então programas que têm cunho social e tentam suprir deficiências da empresa, como é o caso de formação de mão de obra, onde a empresa fica com alguns, e via de regra eles são mais comprometidos que os captados no mercado. Não sei como isto é visto, mas eu acho legítimo e também acaba se fazendo o bem [E4].

4.8. Segurança pública

Os especialistas comentaram que os empresários estão conscientes da realidade atual brasileira, que envolve situações de miséria, criminalidade e falta de segurança. Assim, os proprietários das empresas percebem no seu negócio a oportunidade de contribuir de alguma forma para a redução dos problemas sociais e sentem-se satisfeitos em participar de atividades que podem construir um futuro melhor. Tal como referiram os entrevistados 1 e 3:

Eu comecei fazendo ações sociais por solidariedade, hoje faço por sobrevivência, pessoas têm que ser solidárias, não por ser boazinhas, mas por sobrevivência, as pessoas não estão se dando conta, morre mais gente assassinada aqui do que no Iraque ou Afeganistão [E1].

...essa posição do empresário é precedido muitas vezes até de uma percepção da pessoa, do cidadão que o empresário é antes de tudo, e de certa forma estou me espelhando nela, até tivemos há alguns dias o fórum da liberdade, e eu pergunto: “Liberdade, que liberdade? Eu não tenho a liberdade de dar duas voltas na quadra de minha casa depois das 7horas da noite, então se a gente trabalhar em qualquer coisa para tornar a sociedade mais saudável, certamente em um futuro poderemos caminhar a qualquer hora em qualquer lugar sem ser assaltado [E3].

4.9. Experiência traumática

Outro motivador que foi mencionado pelos especialistas foi a ocorrência de algum fato traumático na vida dos empresários ou pessoas próximas a eles. Em algumas situações, as pessoas são vítimas de algum tipo de crime e, após o choque, sentem-se motivadas a agir em prol da sociedade para que aquele ato não se repita. Nestes casos, os proprietários podem usar as suas empresas para se envolverem nestas causas e contribuir para a redução do problema. Os entrevistados 2 e 4 referiram:

Um outro motivador, no caso de fundo humanista, é o de pessoas que ao terem uma experiência pessoal entraram no mundo do seu malfeitor e resolveram desfraldar uma causa relacionada. Ao invés de irem à delegacia dar parte para punir o agressor, eles resolveram ir a causa do problema com vista a solucioná-lo, certamente que não resolverão, mas provavelmente diminuirão o problema [E2].

Outro é devido a experiências pessoais dos donos das empresas, que adotaram RSE nas empresas em função destes fatos acontecidos. Sei de um que foi assaltado por um adolescente e abraçou a causa da infância, o outro com as causas prisionais e assim por diante, e todos os que conheço são donos dos seus negócios [E4].

5. Considerações finais

Por meio deste estudo, constatou-se que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial ainda não está claro no meio empresarial, os entendimentos ainda são confusos e incompletos para muitas empresas, mas percebe-se, ao mesmo tempo, uma evolução. De um modo geral, a percepção dos especialistas é que a situação hoje é melhor do que há alguns anos e a tendência é melhorar com a ajuda de instituições que auxiliam na disseminação de informações e esclarecimentos sobre o tema.

O grande motivador da RSE na RBS, indicado e reconhecido por todos os gestores, é a crença pessoal do fundador e da família. Como é afirmado por Beuren e Boff (2008), a gestão da empresa familiar é caracterizada por uma forte relação com a cultura e característica do fundador. A personalidade do fundador influencia a cultura da organização. Na RBS isso se confirma, traduzindo-se num culto à memória do fundador e perpetuação das suas ideias que continuam através da família. Os especialistas apresentaram maior heterogeneidade de respostas, de modo que cada um citou os motivadores que percebe no mercado com base na sua experiência e contribuiu de alguma forma para a identificação das nove categorias observadas na pesquisa de campo.

Assim, o tema RSE apresenta-se como mais um instrumento de estratégia das empresas e de marketing. Por meio deste estudo, constatam-se como contribuição acadêmica, as proposições de pesquisa que seguem.

No estudo com a empresa referência, verificou-se divergências de opiniões dos gestores no que se refere as formas de atuação social na empresa e falta de compreensão em relação a conceitos. Alexandre (2008), dentro de um ambiente empresarial, contemplando a responsabilidade social, identifica o surgimento de um novo papel ou função dentro da empresa: Desta forma, propõe-se:

Proposição 1: A criação de um comitê de RSE nas empresas determina um alinhamento de toda a empresa com relação à responsabilidade social.

Na opinião de alguns gestores, a imagem da RSE favorece a captação e retenção de colaboradores. Isto é ratificado pela literatura (Valentine; Fleischman, 2008; Bhattacharya; Sem; Korschun, 2008). Ferreira e Mayer (2008) comentam que o aspecto socialmente responsável pode ter uma atratividade similar ao fator remuneração. Em função disto, propõe-se:

Proposição 2: A imagem de Responsabilidade Social da empresa afeta positivamente a retenção e atração de recursos humanos.

O marketing social foi citado pelos entrevistados de diversas formas, o que também é mencionado por Zenone (2006), sendo referido com outras denominações pelos entrevistados; o marketing social, através da RSE, é uma possibilidade de diferenciação e construção de imagem. Devido a isto, propõe-se:

Proposição 3: O marketing inserindo aspectos de responsabilidade social na sua aplicação traz um diferencial de negócio para a empresa.

Os indicadores de mensuração são mencionados por todos os especialistas, os quais se posicionam que, em muitos casos, os projetos têm como resultados apenas percepções. Também na literatura, Fedato (2005) comenta que, no envolvimento da empresa no social, muitas vezes os ganhos, tanto no aspecto social, como nos ganhos para a empresa, são intangíveis. Devido a isso, propõe-se:

Proposição 4: Os projetos sociais nas empresas ainda carecem de indicadores de mensuração adequados e confiáveis.

O consumo consciente é controverso na literatura e foi constatado que ele também o é na opinião dos entrevistados. Na literatura (Piacentini; Macfadyen; Eadie, 2000; Lange; Fenwick, 2008; Amato; Amato, 2007), percebem a pressão do consumidor em relação aos aspectos de responsabilidade social, e os entrevistados são da mesma opinião. A literatura (Singh; Sanchez; Bosque, 2008; Teixeira; Pacheco, 2007; Pivato; Misani; Tencati, 2008; Gonçalves *et al*, 2008; Garcia *et al*, 2008) refere que existe um movimento no sentido de uma exigência por parte do consumidor para a RSE nas empresas, mas isto ainda é muito tênue. Em função destes posicionamentos, propõe-se:

Proposição 5: Os consumidores são conscientes e adquirem referencialmente produtos de empresas com a imagem de socialmente responsáveis.

Os pesquisadores Pivat, Misani e Tencati (2008) identificaram problemas no que se refere ao consumidor perceber as políticas sociais das empresas. Devido a isso, muitas vezes este não exerce uma pressão maior na sociedade. Desta forma, propõe-se:

Proposição 6: O consumidor tem condições de avaliar e compreender as ações sociais das empresas.

Na literatura, McDonald e Thiele (2008) fazem referências à fidelização e satisfação de consumidores em relação a empresas ou produtos socialmente responsáveis. Também o especialista E1 o identifica como um motivador de RSE. Devido a isto, propõe-se:

Proposição 7: Empresas socialmente responsáveis levam a uma relação positiva com satisfação e lealdade do consumidor.

Pivato, Misano e Tencati (2008) comprovaram que a RSE gera confiança e que empresas socialmente orientadas podem atingir vantagens competitivas nas áreas de negócio, em que a confiança é crucial para as escolhas do consumidor. Em função disso, propõe-se:

Proposição 8: As empresas que executam ações de RSE criam uma relação de confiança com o consumidor.

Neste estudo, constatou-se a importância da RSE para a solidificação da reputação da empresa. Isto foi mencionado pelos especialistas e ratificado por Gössling e Vocht (2007), Mitnick e Mahon (2007), Palazzo e Basu (2007). Devido a isso, propõe-se:

Proposição 9: A empresa que adota a RSE evita ou abranda eventuais sentimentos contrários a ela.

O presente estudo apresentou algumas limitações, como o fato de a empresa referência ser do ramo da comunicação em massa, o que envolve características peculiares, que podem afetar o comportamento da empresa com relação a aspectos sociais. Em relação à segunda fase da pesquisa de campo, verifica-se que os profissionais entrevistados possuem atuação limitada à região metropolitana de uma capital do sul do Brasil.

Neste sentido, sugere-se que pesquisas futuras busquem estender esta análise a empresas de outros segmentos e a profissionais da área social que atuem em outras regiões do Brasil. Sugere-se também o foco em um dos motivadores identificados e a análise aprofundada em diversas empresas a fim de investigar diferentes comportamentos em função de cada ambiente.

Como este trabalho foi de natureza qualitativa e não afeito a generalizações, espera-se que estudos quantitativos sejam realizados com vistas a alcançar a melhor mensuração dos motivadores da RSE, contemplando também a verificação quantitativa das proposições apresentadas.

Referências

Alessio, Rosemeri. Responsabilidade Social das Empresas no Brasil: *Reprodução de postura ou novos rumos?* Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

Alexandre, Maria de Fátima D.C. O Papel do Profissional de Responsabilidade Social Empresarial, seus Referenciais e Desafios. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Administração (PUC-SP), 2008.

Amato, Louis H.; Amato Christie H. The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving. *Journal of Business Ethics*, v.72, p.229–241, 2007.

Andrade, Ana Paula de Freitas. Marketing Social e Ações de Responsabilidade Social. Os Resultados e o Impacto na Empresa e na Sociedade. *Dissertação de Mestrado*. Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, 2004.

Bardin, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2006.

Battistelli, Luigi. *A Vaidade: Ensaio de Psicologia e Crítica*. São Paulo: Saraiva, 1943.

Bauer, Martin, W.; Gaskell, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático*. 2ed. Rio de Janeiro: (s.e.), 2003.

Beghin, Nathalie. *A Filantropia Empresarial: Nem Caridade, nem Direito*. São Paulo: Cortez, 2005.

Bertagnolli, Daniele Dias de Oliveira. Estudo sobre a Influência dos Investimentos Social e Ambiental no Desempenho Financeiro das Empresas. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (Unisinos), São Leopoldo, 2006.

Beuren, Ilse Maria; BOFF, Marines Lucia. Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994) Predominantes nos Relatórios da Administração do Período de 1997 a 2006 de Empresas Familiares In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Bhattacharya, C.B.; Sem, Sankar; Korschun, Daniel. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 2 Winter 2008.

Borger, Fernanda Gabriela. Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial. *Tese de Doutorado*. Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2001.

Brammer, Stephen; Millington, Andrew. Corporate Philanthropy and Reputation: Na Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, v.61, p. 29-44, 2005.

Brammer, Stephen; Millington, Andrew; Pavelin, Stephen. Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies. *Business Ethics: A European Review*. v. 15, n. 3, July 2006.

Choi, Jaepil; Wang, Heli. The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, v.75, p. 345-359, 2007.

Domingos, Maria de Lurdes Costa. Responsabilidade Social nas Organizações de Trabalho: Benevolência ou Culpa? *Psicologia Ciência e Profissão*, v.27, n.1, p.80- 93, 2007.

Drumwright, Minette E. 1996. "Company Advertising With a Social Dimension: the Role of Noneconomic Criteria." *Journal of Marketing* 60 (October): 71-87.

Faria, Marina Dias de; Ferreira, Daniela Abrantes; Carvalho, José Luis Felício. Responsabilidade Social Empresarial: Um Fator de Atração para Novos Talentos? In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Fedato, Maria Cristina Lopes. Responsabilidade Social Corporativa. Benefício Social ou Vantagem Competitiva? *Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo*, 2005.

Ferreira, Daniela Abrantes;Mayer, Verônica Feder. Informações sobre Responsabilidade Social Corporativa: Quem Está Falando? In: ENANPAD, v.32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Ferrell, O. C.; Fraedrich, John; Ferrell, Linda. *Ética Empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

Fray, Anne Marie. Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. *Management Decision* v. 45, n. 1, pp. 76-88, 2007.

Freestone, Oliver M; McGoldrick, Peter J. Motivations of the Ethical Consumer. *Journal of Business Ethics*, v.79, p. 445–467, 2008.

Garcia, Mauro Neves; Silva, Dirceu da; Pereira, Raquel da Silva;ROSSI, George Bedinelli;Bazanini, Roberto. Percepção sobre a Recompensa do Consumidor ao Comportamento Empresarial Socioambientalmente Responsável. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Gikovate, Flávio. *Vício dos Vícios: Um Estudo sobre a Vaidade Humana*. São Paulo: MG, 1987.

Giunta, David. Discover the benefits of donor advised funds for charitable giving. *Practical Tax Strategies*, v.79, n.6, p.324-328, Dec 2007.

Gonçalves, Fernanda Paula Silva; Silva,Carlos Henrique Osório; Silva, Fernanda Cristina da; Xavier, Wescley Silva;Tavares, Bruno.O Impacto das Certificações de RSE sobre o

comportamento de Compra do Consumidor. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro(RJ). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Gössling, Tobias; Vocht, Chris. Social Role Conceptions and CSR Policy Success. *Journal of Business Ethics*, v.74, p.363–372, 2007.

IPEA/DISOC - A Iniciativa Privada e o Espírito Público: A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em 04 maio 2008.

Key, Susan; Popkin, Samuel J. Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. *Management Decision*, v36, n.5, p.331–338, 1998.

Kilpatrick, John A. Corporate Response to Social Pressures: A Typology. *Journal of Business Ethics*, v.4, p.493-501, 1985.

Kisil, Marcos. *Comunidade: Foco de Filantropia e Investimento Social Privado*. São Paulo: Global, 2005.

Lange, Elizabeth; Fenwick, Tara J. Moral commitments to community: mapping social responsibility and its ambiguities among small business owners. *Social Responsibility Journal*, v. 4, n.1/2, p. 41-55, 2008.

Lantos, Geoffrey, P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, v. 18, n. 7, p. 595-630, 2001.

Luo, X.; Bhattacharya, C.B. Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, pp. 1-18, 2006.

Malhotra, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McAlister, Debbie Thorne; FERRELL, Linda. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. *European Journal of Marketing*. v. 36, n. 5/6, p. 689-705, 2002.

McDonald, Lynette M.; THIELE, Sharyn Rundle. Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: A research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, v. 26, n. 3, p. 170-182, 2008.

Melo Neto, Francisco Paulo de; FROES, César. *Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001a.

Melo Neto, Francisco Paulo de; FROES, César. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial*. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001b.

Mitnick, Barry M.; Mahon, John F. The Concept of Reputational Bliss. *Journal of Business Ethics*, v.72, p.323–333, 2007.

Montaigne, Michel de. *Sobre a Vaidade*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

Palazzo, Guido; BASU, Kunal. The Ethical Backlash of Corporate Branding. *Journal of Business Ethics*, v.73, p.333–346, 2007.

Pereira, Custódio. *Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2007.

Piacentini, Maria; Macfadyen, Lynn; EADIE, Douglas. Corporate social responsibility in food retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 28, n. 11, p. 459-469, 2000.

Pivato, Sergio; Misani, Nicola; TENCATI, Antonio. The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, v. 17, n. 1, January 2008

Polonsky, Michael Jay; Jevons, Colin. Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, v. 18, n. 5, p. 340-349, 2006.

Pozzobon, Eugênio Antônio. *A Filantropia*. Santa Maria: Pallotti, 2003.

Primeaux, Patrick; Vega, Gina. Operationalizing Maslow: Religion and Flow as Business. *Journal of Business Ethics*, v.38, p. 97–108, 2002.

Q, Ali M. Identifying the determinants of managers' perceived social obligations. *Management Decision*. v.41, n. 9, p. 822-831, 2003.

S, José Luis Fernández; Sotorrío, Ladislao Luna. The Creation of Value Through Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, v.76, p.335–346, 2007.

Silveira, Maria Lizete da. O impacto dos padrões corporativos de Ética, governança corporativa, responsabilidade social, sustentabilidade e transparência na volatilidade das ações de bancos latino-americanos. *Dissertação de Mestrado*. Programa. Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Brasília. 2006.

Singh, Jaywnat; Sanchez, Maria del Mar Garcia de los Salmones; Bosque, Ignacio Rodriguez del. Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation. *Journal of Business Ethics*, v.80, p.597–611, 2008.

Szazi, Eduardo. *Terceiro setor: regulação no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Petrópolis, 2001.

Teixeira, Rubens de França; Pacheco, Maria Elisa Corrêa. Efeitos de programas de responsabilidade social junto aos clientes internos e externos de uma organização do setor de telecomunicações do norte do Paraná. *RACRE – Revista de Administração*, Esp. Sto. do Pinhal - SP, v. 07, n. 11, jan./dez.2007.

Valentine, Sean; Fleischman, Gary. Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, v.77, p.159–172, (2008).

Wildes, Vivienne J. How can organizational leaders really lead and serve at the same time? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 20, n. 1, p. 67-78, 2008.

Wood, Donna J.; Logston, Jeanne M. Business Citizenship: from individuals to organizations, *Society for Business Ethics*, 2002.

Zenone, Luiz Cláudio. *Marketing Social*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

YIN, Roberto K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookmann, 2005.