

## As ações de responsabilidade social como elemento estratégico da cultura organizacional

*Roberto Bazanini<sup>1</sup>*

*Suzana Bierrenbach de Souza Santos<sup>2</sup>*

*João Chang Junior<sup>3</sup>*

*Marcos Antonio Gaspar<sup>4</sup>*

*Silvio Aparecido dos Santos<sup>5</sup>*

---

### RESUMO

O presente estudo busca analisar as ações de Responsabilidade Social como elemento estratégico constitutivo da cultura organizacional. A pesquisa teve como objetivo estudar as características da implantação de programas de Responsabilidade Social em empresas do Estado de São Paulo filiadas ao Instituto Ethos. Tal análise foi viabilizada através de amostra por conveniência e pesquisa de natureza qualitativa. Este estudo foi caracterizado como estudo de casos, sendo os dados coletados por meio da análise documental disponível e de aplicação de entrevistas do tipo focal. Os resultados da pesquisa apontaram que as empresas analisadas não concebem suas ações de Responsabilidade Social como sendo uma vantagem competitiva, mas, sim, que essas podem se tornar um ponto positivo na avaliação do público interno e externo, uma vez que a motivação para desenvolver tais atividades pode ser caracterizada como acentuadamente cultural e raramente como busca de vantagens em relação à concorrência.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social; Estratégia; Cultura Organizacional.

---

### INTRODUÇÃO

Em nossa contemporaneidade os responsáveis pela imagem institucional e pelos próprios rumos estratégicos das empresas e instituições devem manter-se

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, Professor da UNIP e Universidade Municipal de São Caetano do Sul, e-mail: [roberto.bazanini@terra.com.br](mailto:roberto.bazanini@terra.com.br);

Doutor no Programa de Integração da América Latina da USP, Professora da UNIP e FICS, e-mail: [sbierrenbach@gmail.com](mailto:sbierrenbach@gmail.com);

<sup>3</sup> Pós-Doutor em Administração pela FEA-USP, Professor da UNIP e FAAP, e-mail: [chang.joao@gmail.com](mailto:chang.joao@gmail.com);

<sup>4</sup> Mestre e Doutorando em Administração, Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, e-mail: [marcos.gaspar@imes.edu.br](mailto:marcos.gaspar@imes.edu.br);

<sup>5</sup> Doutor em Administração, Professor da FEA-USP, e-mail: [sadsanto@usp.br](mailto:sadsanto@usp.br).

atentos à necessidade da responsabilidade social da empresa como elemento de integração junto à comunidade na qual a empresa está inserida. Há cinco grandes temas institucionais que passaram a predominar a partir da década de noventa, conforme descrição abaixo (Gracioso, 1995, p. 66):

1. Valorização do consumidor: respeito aos compromissos assumidos com o mercado – abertura ao diálogo;
2. Ecologia: respeito à natureza, preocupação com a proteção e preservação do meio ambiente;
3. Empresa cidadã: integração na comunidade, participação nas grandes causas de interesse coletivo e associação com os grandes momentos de alegria nacional;
4. Ética nos negócios: interpretação cuidadosa do que é moral ou imoral, e não apenas meramente legal ou ilegal;
5. Empresa parceira: respeito e estímulo à participação dos funcionários, revendedores e fornecedores.

Ainda segundo o autor, esses cinco grandes temas institucionais devem ser aplicados visando à promoção de um comportamento social responsável, pois não haverá responsabilidade social se as ações empregadas pela empresa não estiverem comprometidas com o destino da comunidade na qual se encontra inserida.

A ação de responsabilidade social no Brasil ainda é muito limitada. Atualmente, cada vez mais pessoas na sociedade estão desejosas de uma mudança social: mudanças em sua forma de vida, na economia e em seus sistemas sociais, nos seus estilos de vida e em suas crenças e valores. Isso se deve ao fato de que as coisas estão se desenvolvendo de uma maneira tão rápida que as pessoas notam uma constante revolução de expectativas. Essas mudanças sociais, políticas e econômicas não poderiam passar despercebidas pelo *marketing* e, em particular, pelo *marketing* social (Mendonça e Schommer, 2000).

O assunto das práticas de marketing aliado às novas posturas sociais adotadas pelas empresas não é novo (Smith, 1994). Porém, considera novidade a evolução de uma concepção baseada na caridade e no altruísmo que passou a ter um valor de mercado pela associação entre filantropia, cultura e estratégia.

Portanto, a responsabilidade social inicia-se, assim, como uma verdadeira forma de exercício de ajuda ao meio social, podendo chegar a construir um valor diferencial para a marca presente na cultura organizacional da empresa.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

### **Do Assistencialismo ao Elemento Estratégico da Cultura Organizacional**

Em 1899, Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S Steel Corporation, publicou um livro, intitulado *“O Evangelho da Riqueza”*, que estabeleceu a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. A visão de Carnegie baseava-se nos princípios da caridade e da custódia. Ambos eram francamente paternalistas: o princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados; e o princípio da custódia, derivado da Bíblia, exigia que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiões ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo.

As primeiras manifestações consideráveis da temática surgiram no início do século passado, em trabalhos de Charles Eliot datados de 1906; Arthur Hakley, em 1907; e John Clark, em 1916. Naquele período os trabalhos consistiam na apresentação da importância das empresas em oferecer bens e serviços necessários ao bem-estar da comunidade. As mais avançadas considerações da época apenas sugeriam basicamente que a administração das empresas fosse guiada pela noção geral de serviço à comunidade, como publicou o inglês Oliver Sheldon, em *“The Philosophy of Management”* de 1923 (Duarte, 1985).

No entanto, tais manifestações não receberam apoio, pois foram consideradas de cunho socialista. Foi somente em 1953, nos Estados Unidos, com o livro *“Responsibilities of the Businessman”*, de Howard Bowen, que o tema recebeu atenção e ganhou espaço. Na década de 70, surgiram associações de profissionais interessados em estudar o tema, tais como a *American Accounting Association* e *American Institute of Certified Public Accountants*.

As primeiras definições de responsabilidade social surgiram, pois na década de 1950. Bowen definiu a responsabilidade social, em 1953, como sendo: “[...] a obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e os valores da sociedade” (Ashley, 2003, p. 6).

A partir de então, paulatinamente, as ações de Responsabilidade Social deixam de ser simples assistencialismo e se transformam em um novo elemento estratégico da cultura organizacional, acentuadamente a partir dos anos 80. As sociedades contemporâneas já estão reconhecendo a responsabilidade social como valor permanente e a responsabilidade social empresarial como sendo um fator de avaliação e preferência para investidores e consumidores (Tenório, 2004).

Para melhor entender a responsabilidade social pode-se enfocar quatro aspectos importantes que devem ser observados e atendidos: legal, político, competitivo e ético (Certo e Peter, 1993). O aspecto legal diz respeito às legislações vigentes que afetam diretamente consumidores, empregados, ambiente e sociedade em geral. O aspecto político refere-se à pressão exercida pelos *lobbistas* das empresas. A competitividade ocorre na medida em que as organizações afetam umas às outras e à sociedade durante o processo competitivo, uma vez que um concorrente através de medidas legais pode diluir o

poder político do outro. Quanto ao aspecto ético, os autores acreditam se tratar da tomada de decisão e autorregulamentação na condução dos negócios, não havendo padrão universal simples para julgar se uma ação é ética. E uma vez que não há padrão, as práticas éticas de negócio tornam-se uma questão de julgamento social.

Autores como Drucker (1984) e Davis (1975) contribuíram para que as empresas começassem a ser vistas também como co-responsáveis pela melhoria e manutenção do bem estar da sociedade como um todo. Entretanto, especificamente (Davis, 1975), acha que ser socialmente responsável tem um preço e que, por isso, seria necessário repassar tais custos aos consumidores na forma de aumento de preços nos produtos e serviços. Nesse caso, não existe Responsabilidade Social, pois a postura da empresa é de certa forma balanceada somente focando e visando ao aspecto econômico-financeiro. Tudo isso visa melhorar o bem-estar da sociedade, pois, quando esta melhora, a empresa também acaba se beneficiando. A responsabilidade social como fator competitivo é tão importante quanto a qualidade do produto, destacando ainda que (Faccina, 2005):

Enquanto a Qualidade é intrínseca ao produto e a processos e revela a segurança para o consumo de bens duráveis, não duráveis e serviços, a Responsabilidade Social é um valor, junto aos consumidores e à sociedade, que atribui às empresas vantagens competitivas palpáveis (Faccina, 2005, p. 17).

### **As Dimensões da Responsabilidade Social**

O exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade externa. A responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa – seus empregados e seus dependentes, ou seja, ações e programas desenvolvidos pela empresa que contemplem seus empregados (Melo Neto e Froes, 1999). O seu objetivo é motivá-los para um ótimo desempenho, criando assim um ambiente agradável de trabalho e contribuindo para o seu bem-estar. Com isso a empresa ganha a sua dedicação, empenho e lealdade. Os ganhos de produtividade são enormes. A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela esteja situada, ou seja, ações de interesse social contemplam a sociedade em geral. Assim, quando uma empresa atua em ambas as dimensões, adquire o *status* de "empresa-cidadã".

### **Principais Problemas Encontrados**

Existe uma grande distância entre a importância dos programas sociais e a avaliação efetiva que a sociedade faz dos resultados obtidos. As avaliações mais importantes são aquelas que buscam saber se os resultados esperados são

realmente conseguidos, isto é, se as pessoas se educam mais, se a saúde melhora, se a violência diminui e se os gastos não foram excessivos (Cano, 2004).

“Uma empresa responsável cria valor para os seus acionistas ao demonstrar respeito pelos princípios éticos, pelas pessoas, pelas comunidades e pelo ambiente”, conforme Dunn, (2000, p. 37), presidente da Business for Social Responsibility. Também conhecida pela sigla BSR, a entidade reúne 1.400 empresas americanas que assumem ter compromissos sociais. A maioria é de multinacionais do porte da Ford, Johnson & Johnson e AT&T. Juntas, as associadas da BSR somam um faturamento anual acima de 1 trilhão de dólares.

Nessa perspectiva é possível a concepção colaborativa presente numa relação ‘ganha-ganha’, na qual as ações dos empreendedores contemplam a importância da bondade, atitude essa proposta por aqueles que descobriram que cada um de nós faz parte de um grande todo e que parte daqueles bens que alcançamos, devemos compartilhar com o próximo, conforme perspectiva do paradigma humanista-radical (Bazanini, 2007, p. 37).

### **Foco da Responsabilidade Social**

A responsabilidade social diz respeito ao esforço mercadológico da empresa no sentido de associar uma marca ou instituição a uma causa social que pode ser o desenvolvimento de campanhas (para prevenção da saúde e o estímulo à leitura, por exemplo), doações para entidades assistenciais, parcerias com entidades filantrópicas, desenvolvimento de trabalho junto às comunidades carentes, dentre outras.

Segundo pesquisa realizada pela Manager Online, em 28 de março de 2002, com 240 executivos, o trabalho das empresas nesse sentido tem sido cada vez mais reconhecido pelos profissionais. Dos entrevistados, 84% (201) têm observado maior preocupação das empresas com as questões sociais. A responsabilidade social não é só caridade – para quase metade dos executivos entrevistados, o trabalho voluntário já é realidade: 48,3% (116) participam ou já participaram de algum programa de benefício ao terceiro setor. Dentre os tipos de programas praticados, visitas a creches, orfanatos e lares de idosos foram os mais apontados (20). Outras ações sociais praticadas pelos executivos e apontadas naquela pesquisa foram: auxílio em programas educacionais e alfabetização de adultos (12); doações e arrecadações (15); trabalhos comunitários na área de saúde (5); auxílio a desabrigados (5) e ajuda na recuperação de viciados em álcool/drogas (5). É visível, portanto, que a responsabilidade social não se resume às doações em espécie. É preciso dedicar tempo, de modo que haja um maior envolvimento e, sobretudo, comprometimento por parte dos doadores (Manager Online, 2002).

A responsabilidade social passa a ser uma oportunidade de mercado para as empresas. As empresas devem perceber os valores dos clientes e não o contrário.

Compartilhar valores está se tornando uma necessidade para as empresas que queiram continuar sendo bem aceitas pelos clientes (Ethos, 2006).

A preocupação das organizações em alcançar um alto padrão de excelência reflete-se na criação de selos de qualidade. A incorporação das expressões ISO 9000 e ISO 14000, entre outras, ao nosso vocabulário coloquial como sinônimos de procedimentos que visam à melhoria da qualidade dos produtos oferecidos e ao respeito ao meio ambiente são bons exemplos. Já a norma AA1000 (Responsabilidade Social) é um indício de que a questão da responsabilidade social das empresas pode ser vista como uma forma de estratégia e pode configurar-se numa tendência mundial. Essa norma, também criada pelo Instituto da Responsabilidade Social e Ética (*Accountability Institute*) da Inglaterra, tem como objetivo assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, da auditoria e do relato.

## **METODOLOGIA**

Tendo em vista a importância de as empresas se engajarem em atividades de responsabilidade social, este trabalho busca estudar como as empresas, consideradas eficientes e eficazes nesse quesito, incorporam esses procedimentos em sua estrutura organizacional, transformando-os em cultura organizacional.

### **Questões**

O motivo básico deste trabalho é estudar e analisar a forma pela qual as empresas implantaram seus programas de Responsabilidade Social, evidenciando assim ações que possam ser úteis para empresas que desejem internalizar a responsabilidade social em sua cultura organizacional. Assim sendo, pretende-se responder às seguintes perguntas:

Questão 1: Como implantar o processo de responsabilidade social?

Questão 2: Quais são os primeiros passos que devem ser realizados?

Questão 3: Quais os principais problemas?

Questão 4: Que resultados devem ser esperados?

### **Delineamento de Pesquisa**

A característica impressa neste trabalho é o de um estudo descritivo. Sua proposta é estudar e analisar como se desenvolve a interiorização da Responsabilidade Social em algumas das organizações localizadas no Estado de São Paulo, e que são consideradas como as que mais se destacam na questão de Responsabilidade Social. Tendo em vista que o presente trabalho pretende verificar as experiências bem-sucedidas na questão de Responsabilidade Social, o

método a ser utilizado é o estudo de casos múltiplos. O Método do Estudo de Caso “[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (Goode e Hatt, 1969, p. 422). De outra forma, “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” (Tull e Hawkins, 1976, p. 323) e (Bonoma, 1985, p. 203) argumenta ainda que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

### **Escolha dos Casos**

Os casos escolhidos têm como base seu desempenho na questão de Responsabilidade Social. Tendo em vista que as empresas escolhidas fazem parte do Instituto Ethos e estão localizadas no Estado de São Paulo, utilizou-se o cadastro desse instituto para a escolha das seguintes organizações: Banco Bradesco, Carrefour, Pão de Açúcar e Banco Itaú.

### **Coleta e Análise dos Dados**

Nesta pesquisa, os dados foram coletados durante um período intensivo de 60 dias, por meio de visitas sistemáticas às organizações selecionadas. A técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista focal, pois a sua utilização permite estabelecer um caminho a partir das questões que foram abordadas sem excluir a possibilidade de novos questionamentos durante o processo, além de oferecer novas perspectivas para o pesquisador em ação.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **Apresentação das Empresas e Análise dos Dados**

#### **I. Banco Bradesco**

As atividades de Responsabilidade Social do Banco Bradesco para todo o Brasil são orientadas pela política sócio cultural da empresa que é alicerçada por cinco pilares de atuação: educação, meio ambiente, solidariedade, cultura e recursos. O Banco Bradesco possui uma empresa ligada ao Banco que trabalha com a questão de Responsabilidade Social, conhecida como Fundação Bradesco. A Fundação Bradesco é uma entidade filantrópica sem fins lucrativos que tem como objetivo o bem-estar social. Essa fundação é composta por cerca de 2.555 funcionários, sendo seu objetivo principal o de proporcionar a educação e formação profissional aos estudantes de todas as idades.

A Fundação Bradesco está ligada com o Departamento de Marketing do Banco Bradesco, mas trabalha de forma independente sendo ela mesma responsável pelas atividades caracterizadas como de Responsabilidade Social da

empresa. O Banco Bradesco disponibiliza uma verba anual para que a Fundação possa trabalhar em seus cinco pilares, principalmente o da área educacional. A política sócio cultural da Fundação é válida para todas as unidades espalhadas pelo Brasil, porém cada uma delas tem a responsabilidade de desenvolvimento e gestão dos próprios projetos, ficando a cargo do Banco a questão financeira. Por exemplo, no ano de 2005, o valor disponibilizado para a área social foi de R\$ 150.000.000,00. Esse valor é pré-estipulado no começo do ano e a Fundação Bradesco aplica tal valor nas áreas sociais.

## II. Grupo Carrefour

O Grupo Carrefour acredita na cidadania empresarial para a criação de uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade. É preciso desenvolver mecanismos para assegurar que os benefícios do desenvolvimento sejam extensivos a todos os países e a todas as camadas da sociedade. A localização da Responsabilidade Social do grupo na estrutura organizacional situa-se no Departamento de Recursos Humanos, no qual há um cargo específico denominado Gerente Nacional de Responsabilidade Social do Grupo, que se reporta diretamente aos Diretores Nacionais. Por esta facilidade de comunicação, é possível trabalhar de forma integrada com os demais departamentos.

## III. Grupo Pão de Açúcar

A Responsabilidade Social do Grupo Pão de Açúcar é encontrada em sua estrutura no Departamento de *Marketing* que está ligado ao Presidente e que existe para servir toda a empresa – e todas bandeiras (Pão de Açúcar, Extra Hipermercados, Senda e Compre Bem) e departamentos. Isto ocorre também com o Departamento de Imprensa que representa a totalidade do Grupo. É no Marketing Corporativo que se encontra a área do Marketing Institucional, que coordena as ações sociais, culturais, esportivas, educacionais e ambientais.

As ações consideradas como sendo de Responsabilidade Social não são caracterizadas como Vantagem Competitiva e sim como foco da empresa. Desde a sua fundação, em 1948, a empresa já se caracterizava por valores e ações que iam além da sua atividade comercial. O Instituto Pão de Açúcar foi criado em novembro de 1998, mas a história de responsabilidade social do Grupo Pão de Açúcar nasceu muito antes disso. As inúmeras ações culturais, de defesa do meio ambiente e de promoção da cidadania realizadas ao longo de décadas são testemunhos desse compromisso.

O Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano realiza a aspiração da direção do Grupo de promover o desenvolvimento humano por meio de ações educativas em prol da melhoria da qualidade de vida de crianças, jovens de suas famílias e comunidades. São cerca de 600 profissionais, entre colaboradores do Instituto e funcionários das organizações parceiras contratadas, que atuam diretamente no Instituto. Os funcionários da empresa apóiam e incentivam, dentro do possível, todas as ações desenvolvidas pela empresa. Efetivamente, essa

participação acontece quando fazem a inscrição de seus filhos nos programas de Qualificação Educacional do Instituto Pão de Açúcar, ou realizam a divulgação para amigos e conhecidos, entendendo a importância da educação para um país melhor. Além disso, um grande contingente de funcionários é engajado no Grupo Voluntário (programa de voluntariado corporativo), que já é realidade em 87 lojas e que conta com mais de 3000 voluntários, o que representa cerca de 35% do quadro de funcionários das lojas envolvidas. Esse percentual supera os padrões internacionais de adesão a atividades voluntárias, situadas hoje em um patamar entre 5% e 10%.

#### IV. Banco Itaú

O Banco Itaú acredita que a criação de um plano social teve como postura o comprometimento com a comunidade e com o desenvolvimento econômico e social do País. O Banco Itaú trabalha com os seguintes valores desde a sua criação: respeito à pessoa, legalidade, busca permanente do desenvolvimento, ética, transparência e diversidade. Até o ano de 1993, o Itaú trabalhou na área social simplesmente com uma visão assistencialista. Buscando antecipar-se às demandas e construir um conjunto de ações articuladas criou, em 1993, o Programa de Apoio Comunitário que evoluiu posteriormente para o Programa Itaú Social.

O Programa Itaú Social foi o primeiro instrumento de consolidação das ações de investimento social como parte da política socialmente responsável que permeia a atuação do Banco Itaú. Essa política orienta a elaboração, o apoio e o desenvolvimento de projetos que priorizam as ações de educação (ensino fundamental) e saúde pública. Essa política foi impulsionada, em 2000, com a criação da Fundação Itaú Social que veio assegurar a perenidade do investimento social do Banco Itaú.

### **ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS**

#### 1) Início da Responsabilidade Social

O GRUPO CARREFOUR trouxe de sua matriz a referida cultura, implantando projetos sociais desde a sua instalação no Brasil. Já o BANCO BRADESCO, empresa nacional de capital privado, desenvolve as ações desde 1956 pela iniciativa do seu fundador. Por outro lado, no caso do GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, empresa nacional de capital privado, e do BANCO ITAÚ, empresa nacional; ambos trabalham com a questão de Responsabilidade Social de forma corporativa desde a sua fundação.

Com relação à influência da Responsabilidade Social na estratégia da organização, percebe-se que todas as empresas pesquisadas introduzem no seu planejamento tais atividades, disponibilizando verbas para o desenvolvimento das ações. A empresa de origem estrangeira demonstra que as atividades estão orientadas pela política sócio-cultural, no caso do GRUPO CARREFOUR. O BANCO

BRADESCO justifica a inserção das atividades consideradas de Responsabilidade Social, em seu planejamento, devido à cultura inserida pelo fundador da empresa durante a estruturação da mesma. Para o BANCO ITAÚ e o GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, ambos sempre trabalharam no início com o foco na responsabilidade social mais direcionado para a questão de assistencialismo, demonstrando assim que trabalhavam com a responsabilidade social na perspectiva de ajuda humanitária, sem muito planejamento e mais voltado à filantropia. Só depois do destaque que esta atividade passou a representar nos valores sociais, a empresa passou a trabalhar de forma consistente em atividades de cunho social.

Todas as empresas entrevistadas fazem a divulgação dos resultados da Responsabilidade Social em suas *Home Pages* na Internet. O BRADESCO também distribui revistas e *folders* internamente para os seus clientes com a divulgação dos seus resultados. Já o GRUPO CARREFOUR divulga de forma indireta os seus incentivos pelas emissoras de TVs, Revistas e Rádios. O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e o BANCO ITAÚ distribuem boletins internos para os seus clientes e seus funcionários. Todas as empresas entrevistadas publicam o Balanço Social. O BANCO BRADESCO, GRUPO PÃO DE AÇÚCAR E O BANCO ITAÚ, publicam o Balanço Social conforme as normas do IBASE, enquanto o GRUPO CARREFOUR publica de forma independente.

O BANCO BRADESCO trabalha com a Responsabilidade Social de forma descentralizada, sendo a verba de atuação na área social destinada para a FUNDAÇÃO BRADESCO decide sua aplicação para as áreas necessárias que são trabalhadas de forma descentralizada pelas unidades. O GRUPO CARREFOUR, GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e o BANCO ITAÚ têm as suas atividades de Responsabilidade Social direcionadas pela Alta Administração, sendo no GRUPO CARREFOUR as atividades trabalhadas de forma igual nas unidades. Já no GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e no BANCO ITAÚ, as atividades são trabalhadas de forma descentralizada nas unidades, tendo as unidades um certo "*empowerment*" para modificar parte das atividades, focalizando a necessidade da região.

## II. Localização da Responsabilidade Social na estrutura organizacional

O BANCO BRADESCO e o BANCO ITAÚ têm a Responsabilidade Social localizada nos seus organogramas como Relações Institucionais, representadas respectivamente pela FUNDAÇÃO BRADESCO e pelo PROGRAMA ITAÚ SOCIAL. No GRUPO CARREFOUR, existe uma área específica de Responsabilidade Social em sua estrutura organizacional. Já no GRUPO PÃO DE AÇÚCAR tais atividades estão aferidas à área de Marketing Institucional. Verifica-se que, no BANCO BRADESCO, no GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e no BANCO ITAÚ, o departamento responsável pela parte social é o de Marketing, sendo importante ressaltar que no GRUPO PÃO DE AÇÚCAR o departamento responsável é chamado de Marketing Corporativo. Já no GRUPO CARREFOUR a Responsabilidade Social é organizada diretamente pelo Departamento de Recursos Humanos.

Vale salientar que com exceção do GRUPO CARREFOUR todas as demais organizações pesquisadas incumbem como responsável pela Responsabilidade Social o presidente da empresa. No BANCO BRADESCO encontramos o Sr. Lázaro Mello, no GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, o Sr. Augusto Cruz é o responsável e no BANCO ITAÚ o Sr. Roberto Egidio e o Sr. António Jacinto Matias são os responsáveis. No GRUPO CARREFOUR, a Sra. Neide Rocha Sencovici é a responsável e chefe do departamento de Recursos Humanos.

Em todas as empresas estudadas, é grande o número de pessoas envolvidas nas atividades de Responsabilidade Social. No BANCO BRADESCO, 2.555 pessoas trabalham diretamente com a Responsabilidade Social da organização. No GRUPO CARREFOUR, apesar de 1030 pessoas estarem envolvidas, apenas 700 trabalham diretamente nas atividades sociais. O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR também envolve mais de 3.000 pessoas nessa tarefa, com cerca de 1.200 pessoas trabalhando nessa atividade diretamente. Da mesma forma, o BANCO ITAÚ mobiliza cerca de 1.000 pessoas na área social, embora seja 800 o número de pessoas que trabalhem diretamente em questões de Responsabilidade Social na organização.

### III. Integração da Responsabilidade Social com os demais departamentos

Todas as organizações trabalham para que todos os funcionários fiquem envolvidos diretamente ou indiretamente com a Responsabilidade Social da empresa. As empresas envolvidas declararam que os funcionários apóiam seus projetos sociais. O BANCO BRADESCO ressaltou que, além de apoiar os funcionários incentivam sua atuação na questão social. O GRUPO CARREFOUR, GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e o BANCO ITAÚ confirmaram que os funcionários participam de seus projetos sociais na medida do possível.

As empresas envolvidas trabalham para integrar a Responsabilidade Social junto aos demais departamentos da organização. O BANCO BRADESCO acredita que a integração de todos os departamentos já acontece de forma natural, pois a Responsabilidade Social na organização existe desde a sua fundação. O GRUPO CARREFOUR, GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e o BANCO ITAÚ buscam essa integração através dos trabalhos de voluntariado.

Todas as empresas com exceção do BANCO BRADESCO, possuem programas de voluntariado. O GRUPO CARREFOUR possui o trabalho "Voluntariado" que proporciona aos funcionários trabalharem 2 horas por semestre em uma entidade próxima de sua casa e essas horas são descontadas no horário de serviço. O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR possui o "Grupo Voluntário" que permite aos funcionários disponibilizarem tempo para trabalho em entidades próximas às suas casas. O BANCO ITAÚ possui o Programa "Itaú Voluntário".

### IV. Dificuldades encontradas

O BANCO BRADESCO e o GRUPO CARREFOUR não apresentaram dificuldades de implantação, somente o GRUPO CARREFOUR teve um pequeno foco de dificuldade para adaptar os projetos e programas vindos da matriz. O

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e o BANCO ITAÚ começaram a trabalhar com Responsabilidade Social somente como ajuda às pessoas necessitadas, atuando mais na base do assistencialismo. A partir da instituição de uma ONG com o foco na Responsabilidade Social (Instituto Pão de Açúcar e Fundação Itaú Social), essas empresas começaram a enfrentar a dificuldade de superação da visão assistencialista que ficou marcada tanto nos funcionários como também nos clientes. O BANCO ITAÚ ressaltou que uma grande dificuldade enfrentada no início foi encontrar empresas para a formação de parcerias de atuação na área social. Todas as empresas demonstraram de forma indireta o problema financeiro a ser enfrentado. Foram, porém, convencidas da importância da parceria para a viabilização dos projetos.

O BANCO BRADESCO apontou uma dificuldade, que se configurou após a implantação da Fundação Bradesco, que diz respeito à divisão financeira entre as áreas de atuação de forma não igualitária. O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e o BANCO ITAÚ ressaltaram que o principal problema foi a definição do foco de atuação da área de Responsabilidade Social, visto que estavam habituados à simples filantropia. O GRUPO CARREFOUR definiu ter encontrado problemas para adaptar os programas da matriz conforme a necessidade do mercado nacional, mas que estudaram as adaptações e fizeram as mudanças adequadas para a obtenção de resultados.

#### V. Resultados obtidos

Na questão de Responsabilidade Interna, o BANCO BRADESCO, O GRUPO CARREFOUR e o BANCO ITAÚ declararam que funcionários se tornaram mais motivados e conscientes no dia-a-dia. O BANCO ITAÚ ressaltou também que a superação de visão assistencialista e a divulgação da marca "social" entre os funcionários e pelos próprios funcionários trouxeram mais comprometimento de seus colaboradores. O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR declarou que os funcionários começaram a enxergar a empresa de uma forma mais saudável e passaram a se orgulhar pelo fato de a empresa estar se preocupando com essa atividade.

Com relação ao resultado obtido com a Responsabilidade Social Externa, todas as empresas demonstraram que o reconhecimento da empresa como empresa social foi o grande resultado obtido. O GRUPO CARREFOUR e o GRUPO PÃO DE AÇÚCAR destacaram também a questão de compra consciente por parte dos seus clientes. O BANCO ITAÚ e o GRUPO CARREFOUR apontaram a questão da melhoria na educação. O GRUPO CARREFOUR declarou ainda que a amizade entre funcionários e o trabalho com fornecedores foi um grande resultado.

O BANCO BRADESCO e o BANCO ITAÚ não avaliam a Responsabilidade Social como sendo uma Vantagem Competitiva perante os concorrentes e, sim, uma essência da cultura organizacional para o BANCO BRADESCO; e uma essência da corporação para o BANCO ITAÚ. O GRUPO CARREFOUR não opinou sobre isso, embora para o GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, a Responsabilidade Social

pode se tornar um quesito de diferenciação para a compra feita pelo cliente, mas não uma vantagem competitiva.

#### VI. Indicações relevantes

Com relação à Responsabilidade Social Interna, as empresas participantes destacaram que a motivação constante é um ponto muito importante com relação aos seus funcionários. O BANCO BRADESCO destaca que isso deve ser oriundo do aperfeiçoamento do público interno; já o GRUPO CARREFOUR e o GRUPO PÃO DE AÇÚCAR propõem que essa motivação seja trabalhada com muito treinamento para os funcionários; em contrapartida, o BANCO ITAÚ declara que o incentivo deve ser trabalhado como índice motivacional.

Todas as empresas estudadas apontaram a questão de treinamento com o público interno como o ponto primordial da Responsabilidade Social Interna, O GRUPO CARREFOUR e o BANCO ITAÚ destacam ainda que a Responsabilidade Social Interna deve começar a ser trabalhada com o voluntariado. O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR e o GRUPO CARREFOUR destacam também o trabalho que se deve ter com a questão de respeito com os funcionários, desenvolvendo programas de qualidade de vida para os mesmos. Já para o BANCO BRADESCO, outro item importante é a comunicação interna.

Com relação à responsabilidade Social Externa, o BRADESCO, o CARREFOUR e o ITAÚ destacam que as empresas que querem começar a trabalhar com Responsabilidade Social Externa devem trabalhar na questão Educacional, tendo os dois primeiros enfatizando que esse trabalho deve iniciar pela ajuda às escolas das comunidades onde as empresas estão inseridas. O BRADESCO, o PÃO DE AÇÚCAR e o ITAÚ apontam também a importância que deve se ter com o meio ambiente. O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR declarou ainda que é muito importante trabalhar o relacionamento com a comunidade, o consumo consciente, tornando a infra-estrutura da loja mais confortável para o cliente, respeitando os direitos do consumidor e trabalhando com incentivos ao esporte e cultura. O BANCO ITAÚ, afirma que os planejamentos devem ser bem organizados e distintos, os "*benchmarks*" devem ser efetuados com as empresas consideradas as melhores no setor em que a empresa atua. Enfatiza também a importância de trabalhar com a questão de saúde e de ética perante os consumidores e, o que é principal: formatar boas parcerias nas realizações de projetos comunitários, envolvendo, assim um número maior de empresas e de pessoas auxiliadas.

### **RESPOSTAS ÀS QUESTÕES BÁSICAS**

#### Questão 1: Como implantar o processo de responsabilidade social?

O processo de implantação de Responsabilidade Social não é um processo rápido, tampouco um processo de custo muito baixo. São destacados a seguir

pontos considerados importantes para implantar o processo de Responsabilidade Social com êxito:

- Escolha de demandas sociais que tenham significado para o negócio da empresa e para o seu consumidor;
- Maior comprometimento com o programa, desde o nível operacional até o nível estratégico da Alta Direção;
- Comprometimento de longo prazo com a demanda social e não com a instituição que a representa;
- Relacionamento do programa de Responsabilidade Social às causas sociais: quando muito longo, deve ser "refrescado", associando-se mais de uma marca ou produto à demanda social, ou tratando a demanda social sob outros pontos de vistas;
- Alcance do moral e da motivação dos empregados: é essencial que haja sinergia entre o que a empresa oferece externamente - para consumidores e demanda social - e internamente;
- Consistência entre as ações internas de uma organização e a campanha de Responsabilidade Social;
- Abrangência das doações resultantes de uma campanha de R.S. também sobre outros recursos além dos financeiros, tais como produtos, tecnologia e grupos de voluntários.

Questão 2 - Dentre os primeiros passos que devem ser dados para que uma empresa implante um Programa de Responsabilidade Social com sucesso, destacam-se os apontados a seguir:

Observar a lei em todos seus aspectos já é uma base de responsabilidade social. Entretanto, a empresa deve oferecer uma linha de programas, políticas e idéias que discorram sobre o processo de formação da Responsabilidade Social, formando assim, uma empresa estruturada e respeitada por seus valores sociais, além de demonstrar ações que têm por objetivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo.

Para começar, a empresa deve criar uma declaração de missão ou visão. Embora simples essa declaração é uma forma importante que, sucintamente, identificará as metas e aspirações de sua empresa. Ela também deve deixar transparecer os valores e a cultura de sua empresa e as estratégias utilizadas para alcançar suas metas. A declaração de visão ou missão da empresa socialmente responsável freqüentemente vai além do propósito de "lucrar" ou "ser o melhor", e especifica que a empresa procurará agregar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial: acionistas/proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, e o próprio meio ambiente.

Conforme pesquisa, em seguida, a empresa deve criar uma declaração, ou mesmo um esboço inicial, em que deve ser compartilhado inicialmente com um pequeno círculo de funcionários, clientes, investidores, fornecedores de serviços e outros de sua confiança, de forma que possa sentir uma primeira reação. Em um

segundo momento, a empresa deve redigir novamente a declaração de maneira mais apropriada e fazer uma distribuição ampla entre os funcionários e outros parceiros.

Essa declaração será somente um pedaço de papel, a menos que algo seja feito para lhe dar vida. A empresa deve trabalhar com os funcionários para que, sistematicamente, façam um elo entre a declaração de visão e suas tarefas diárias, considerando como a visão se ajusta às descrições de trabalho de sua empresa, às práticas de contratação, ao desenvolvimento de produtos, a programas de treinamento e a outros aspectos de seu negócio. Se eles não forem compatíveis com a visão, a empresa deve considerar as mudanças necessárias a serem feitas com relação à política e a programas empresariais e/ou produtos.

Na medida em que a empresa for se transformando, talvez seja necessário revisar a declaração, de maneira que ela sempre acompanhe suas metas. A empresa deve considerar uma avaliação anual da declaração, da mesma forma que costuma avaliar o desempenho individual dos funcionários, verificando se ela ainda corresponde aos valores que direciona a sua empresa. Ao obter os primeiros resultados sobre a sua avaliação, a empresa deve compartilhar esses resultados com pessoas de confiança para receber um parecer honesto sobre os resultados obtidos, desenvolvendo um "*feedback*" interno sobre o assunto. A empresa deve incorporar os pareceres e comentários recebidos ao texto final do relatório de avaliação.

A empresa deve considerar a possibilidade de tornar o relatório da avaliação público anualmente. Não é necessário fazer a apresentação de forma extravagante e dispendiosa, buscando uma maneira simples e resumida para apresentação. Por exemplo, em formato datilografado, desenvolver um resumo honesto dos achados, relatando o desempenho da empresa em cada uma das áreas avaliadas. Incluindo os sucessos, as dificuldades e as metas para futuras melhorias. Esse relatório deve ser distribuído para os funcionários, fornecedores, clientes chave e outros que forem considerados e interessados pela avaliação.

A pesquisa demonstra alguns projetos, atividades e dicas para a implantação da Responsabilidade Social:

- Educação: apoio às escolas locais; doações de equipamento usado ou excedente; parceria com escolas; visitação escolar na empresa e intercâmbio com escolas.
- Direitos Humanos: fornecedores e distribuidores conscientes; rede de suprimentos; direitos de todas as pessoas; código de conduta; comunicação de expectativas aos fornecedores e comprometimento formal com fornecedores.
- Meio Ambiente: criação de código de reciclagem; redução do consumo de papel; uso de produtos reciclados; compra de produtos reciclados; doação de excedente de móveis e equipamentos; evitar produtos que gerem resíduos; aluguel de equipamentos que são utilizados ocasionalmente; reduzir o uso de produtos tóxicos; uso de estratégias para consumo de água e de luz.

- Mercado: realização de investimentos com empresas socialmente responsáveis e disponibilização de todas as informações possíveis.
- Local de Trabalho: treinamento, educação, desenvolvimento profissional; comunicação interna; recrutamento e treinamento de forma diversa; delegação de poderes; remuneração e incentivo; reduções de demissões (alternativas); e saúde, segurança e bem-estar.

Por fim, alguns pontos importantes a serem ressaltados para a implantação da Responsabilidade Social, tais como:

- Estabelecer os motivos que levam a organização a se envolver com um projeto social, como forma de responder a uma demanda social;
- Distinguir os motivos econômicos dos motivos não-econômicos que determinam o envolvimento com as demandas sociais;
- Verificar se os motivos do envolvimento com demandas sociais estão ajustados à missão da organização;
- Verificar previamente o nível de satisfação dos funcionários e clientes, para que a organização não venha a oferecer benefícios à sociedade, respondendo às suas demandas, enquanto aqueles que já se relacionam com ela estão insatisfeitos;
- Ter uma resposta “pró-ativa” para a demanda e não reativa.

### Questão 3: Quais os principais problemas?

Conforme a pesquisa, um grande problema que as empresas enfrentam de uma forma geral é a questão de visão assistencialista. Como a questão de Responsabilidade Social é um assunto não muito difundido, as pessoas tendem a questionar as ações sociais das organizações por causa da falta de informação. Esse problema é enfrentado tanto fora como também dentro da empresa, deixando os clientes externos e internos com a percepção de que a empresa trabalha com filantropia e não com Responsabilidade Social.

Outro problema encontrado é a questão de garantir a continuidade das ações desenvolvidas. Nesse caso, as empresas enfrentam problemas de desenvolvimento, manutenção e sustentação das atividades de Responsabilidade Social nas organizações.

O principal desafio, entretanto, tem sido o de balancear o gerenciamento dos negócios, atendendo às exigências de competitividade, com baixos custos e alto padrão de qualidade, e contemplando também as demandas da sociedade civil. Assim, torna-se vital a conscientização dos CEOs e, principalmente, o preparo dos profissionais para atuar nesse cenário, possibilitando que o discurso e a conscientização crescente do empresariado possam ser traduzidos em efetiva assimilação da gestão socialmente responsável, internalizada e estruturada nas empresas.

### Questão 4: Que resultados devem ser esperados?

A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizado de forma autêntica. É necessário que a empresa tenha a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo.

Enfim, nas empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente podem ser sentidos benefícios tangíveis: redução de custos, melhora de produtividade, crescimento de receitas, acesso a mercados e capitais, melhora no processo ambiental e, por fim, melhor gestão de recursos humanos. Os ganhos intangíveis também devem ser contabilizados: valorização da imagem institucional, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de atrair e manter talentos, além da capacidade de adaptação, longevidade e diminuição de conflitos.

## SÍNTESE DOS RESULTADOS

a) Evidencia-se, entre as empresas pesquisadas, que todas as empresas realizam atividades de cunho social que são caracterizadas como Responsabilidade Social, ficando claro que tais atividades não são caracterizadas como Vantagem Competitiva para os gestores do processo nas organizações;

b) A área de *Marketing* é a preferida como responsável pela coordenação e gestão das ações caracterizadas como sendo de Responsabilidade Social, entretanto não existe um padrão definido para as ações;

c) A educação é o foco principal das atenções das empresas pesquisadas, com destaque especial para as crianças e os jovens;

d) O foco para as ações de Responsabilidade Social está inserido na cultura das empresas participantes da pesquisa. Pode-se observar que as empresas analisadas estão desenvolvendo, particularmente e, na medida de recursos empregados, ações caracterizadas como sendo de Responsabilidade Social, entretanto não há um consenso sobre o que deve ser priorizado ou a forma de divulgação das informações referidas.

## CONCLUSÕES

As atividades de Responsabilidade Social não podem ser avaliadas meramente como busca de vantagem competitiva. O que se depreende é que as empresas analisadas utilizam tais ações como forma de *marketing* interno ou externo, obtendo ganhos tanto com o cliente interno como o externo. Portanto, tal cenário ilustra a Responsabilidade Social como um elemento estratégico incorporado à cultura organizacional. Entretanto, os entrevistados, que são clientes internos das empresas pesquisadas, não reconhecem que os programas

caracterizados como de Responsabilidade Social possam constituir uma vantagem competitiva.

Os diferentes programas e projetos que as empresas desenvolvem, diretamente ou com o auxílio de parceiros, têm como principal foco o envolvimento social. Entretanto ganhos foram adquiridos pelas empresas tais como:

- Responsabilidade Social Interna: motivação dos funcionários, obtenção de mão-de-obra qualificada; divulgação da marca entre funcionários e pelos funcionários; orgulho dos funcionários por trabalharem em uma empresa "social"; e reconhecimento como empresa social pelos funcionários.
- Responsabilidade Social Externa: harmonia com a sociedade, reconhecimento como empresa social; convívio social com os fornecedores, grandes parcerias; e divulgação da marca de forma externa.

Porém, a aplicabilidade da Responsabilidade Social como fator competitivo comparável às inovações, às renovações, a preço, à distribuição de marcas e tecnologia (Faccina, 2005), bem como os cinco grandes temas institucionais propostos por Gracioso, (1994): valorização do consumidor, ecologia, empresa cidadã, ética nos negócios e a empresa parceira - não correspondem à percepção dos dirigentes das empresas pesquisadas. Pode-se afirmar, então, que a Responsabilidade Social apresenta-se como um conceito em construção, com áreas de atuação diferenciadas e bem definidas, conforme evidenciado através da análise cruzada dos dados coletados.

Dessa forma, a integração entre a propaganda institucional e a responsabilidade social não se constitui na percepção dos dirigentes das empresas, em vantagem competitiva sustentável, mas sim, em ações que passam a se constituir em elemento estratégico de sua cultura organizacional. Como o estudo foi desenvolvido em São Paulo, e com empresas de grande porte, há necessidade de uma análise mais rigorosa antes de se inferir genericamente sob os resultados encontrados, visto que cada caso possui características e singularidades específicas que devem ser consideradas. Considerando-se as limitações apresentadas, a quantidade de empresas pesquisadas, a novidade do tema, bem como as dificuldades naturais de pesquisa em assunto ainda polêmico e pouco difundido; o presente trabalho apresenta contribuições importantes sobre um tema cada vez mais discutido tanto em relação ao ambiente interno quanto externo das organizações.

Como recomendações para estudos futuros na perspectiva da cultura organizacional sugerem-se novas pesquisas que analisem a relação custo/benefício da Responsabilidade Social, realizando, por exemplo, uma analogia com a utilização da mão-de-obra formada nos cursos oferecidos pelas empresas na comunidade que ela está inserida, como ocorre, por exemplo, com a Fundação Bradesco na Cidade de Deus, em Osasco. Ou ainda por intermédio de parcerias

caracterizadas como de Responsabilidade Social realizadas por empresas como Carrefour e Pão de Açúcar, dentre outras.

Dada a sua importância, torna-se necessário desenvolver maiores estudos sobre a fusão entre a Propaganda Institucional e as estratégias de desenvolvimento, manutenção e sustentação das atividades de Responsabilidade Social nas organizações, visto que essas temáticas tendem a se constituir, cada vez mais, em elemento estratégico imprescindível da cultura organizacional.

---

## Social responsibility action as strategic component of organizational culture

### ABSTRACT

This study intends to analyze the Social Responsibility actions as a strategic component of the organizational culture. The objective of this research was to study the main characteristics of Social Responsibility programs in companies from São Paulo state affiliated to Instituto Ethos. This analysis was accomplished through a convenience sample and qualitative research. The results indicate that the companies not perceive their Social Responsibility actions as a competitive advantage, but that these actions could become a positive asset to the internal and external public, as well as the motivation to develop such actions could be pointed out as culturally focused and seldom as a strategy for competitive advantages.

**Keywords:** Social Responsibility; Strategy. Organizational Culture

---

### REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BAZANINI, Roberto. *Visão filosófica das estratégias em administração: há controvérsias e conveniências*. São Paulo: Plêiade, 2007.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXII, May 1985.

CANO, Ignácio. *Introdução à avaliação de programas sociais*. 2 ed. São Paulo: FGV, 2004.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

- DAVIS, Keith. Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, New York, June 1975.
- DRUCKER, Peter F. Converting social problems into business opportunities: the new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, Berkeley, winter 1984.
- DUARTE, Gleuso Damasceno. *Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos?* 1985. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1985.
- DUNN, Robert. *Revista PLUG 2000*, v. 17, p. 36-41, jul. 2000.
- ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Programas & projetos*. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 23 nov. 2006.
- FACCINA, Carlos. *O profissional competitivo: razões, emoções e sentimentos na gestão*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 3 ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- GRACIOSO, Francisco. *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MANAGER ONLINE. Empresa responsável é mais valorizada e vira critério para executivo no momento da seleção. *Revista Eletrônica Manager*, São Paulo, 2002. Disponível em: <[www.manager.com.br](http://www.manager.com.br)>. Acesso em: 28 mar. 2002.
- MELO NETO, F. P.; FROES C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MENDONÇA, Patrícia Maria de.; SCHOMMER, P. C. O *marketing* e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2000, Foz do Iguaçu, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, p. 1-14.
- SMITH, Craig. The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Boston, p. 105-16, May-June 1994.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Responsabilidade social empresarial – teoria e prática*. São Paulo: FGV, 2004.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. *Marketing research, meaning, measurement and method*. London: Macmillan Publishing Co., 1976.