

# Responsabilidade Social Empresarial: O exemplo do Instituto de Inovação Social da 3M do Brasil

Vanessa de S. Fraga de Souza<sup>1</sup>      Cirineu Pires de Moraes<sup>1</sup>      Denise Del Pra Netto Machado<sup>1</sup>      Marialva Tomio Dreher<sup>1</sup>  
vanessafragas@gmail.com      cirineumoraes@terra.com.br      delpra@furb.br      marialvatd@terra.com.br

<sup>1</sup> Universidade Regional de Blumenau - FURB - Blumenau, SC, Brasil

## RESUMO

*Profundas mudanças se operam no cenário mundial. Transformações de ordem política, econômica, social e cultural, trazendo todos os dias novos modelos de interação. O processo de globalização atinge a todos, empresas e consumidores, repercutindo no modo de ser e de viver, trazendo novos hábitos, conceitos e valores. Neste novo contexto, aumenta a responsabilidade de todos por um mundo melhor e mais igualitário. Deixou de ser somente função do Estado, investir no social, passando a ser uma obrigação de todos, principalmente das organizações. Investir e agir com responsabilidade social em todas as suas formas, além de ser uma estratégia de competitividade, é uma questão de sobrevivência futura. O objetivo deste trabalho é mostrar a importância da responsabilidade social, além de seus aspectos e dimensões, como uma gestão estratégica que deve ser utilizada pelas organizações, usando como exemplo o do Instituto de Inovação Social da 3M do Brasil. Quanto aos resultados, constatou-se que o Instituto possui projetos que apresentam indícios não só de uma dimensão econômica das estratégias sociais, mas também de dimensão ética, social e ambiental, direcionando-os para a responsabilidade social empresarial no seu sentido mais amplo.*

Palavras-Chave: Responsabilidade social; gestão estratégica social; Terceiro Setor.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas transformações gerenciais devido a pressões da sociedade vêm ocorrendo nas organizações envolvendo mudanças em todos os processos. Tais alterações sugerem novos comportamentos, os quais visam entre outras coisas, à parceria e consciência entre as partes interessadas, principalmente com relação ao ambiente e suas necessidades. Para Parker (1998), paralelo a isso, aumenta cada vez mais a tendência da internacionalização das organizações. O processo de globalização que atinge as organizações de modo mais amplo, com sua atuação global, acaba também por repercutir na esfera local. Se por um lado, essas mudanças trazem consigo a tendência de uma responsabilidade maior quanto à atuação da organização, haja vista seu poder ser disseminado pelo mundo todo, por outro lado, essas demandas podem confundir a distinção entre a necessidade humana e a prática empresarial, entre o econômico e o social, entre negócios e política.

Com isso, a iniciativa privada, como uma dos principais fontes do crescimento e do desenvolvimento, é hoje o centro das atenções e traz consigo maiores responsabilidades e outras expectativas sobre sua conduta. (GRAYSON; HODGES, 2002). Deste modo, cresce o movimento social no âmbito das organizações privadas, como um esforço em desenvolver a economia local, pautados em princípios éticos, responsáveis, que visem à comunidade local do ponto de vista social, econômico e ambiental. Diante deste contexto, este trabalho tem por objetivo apresentar o Instituto de Inovação Social da 3M do Brasil Ltda., como um esforço social apresentado através do projeto que visa o comprometimento da organização com a dimensão social corporativa.

Para tanto, realizou-se um estudo de caso, que, segundo Trivinos (1987, p. 133), “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundada”. Utilizou-se pesquisa bibliográfica na fase de conceitualização e referencial teórico sobre responsabilidade social empresarial, bem como para fundamentar as análises referentes ao projeto do Instituto de Inovação Social da 3M do Brasil. A coleta dos dados foi feita através de visitas e entrevistas além de análise documental, sendo utilizada para caracterizar e descrever a organização pesquisada, ressaltando-se os objetivos, ações que realiza, entre outros.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Segundo Melo Neto; Froes (2001) responsabilidade social é um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa. No entanto, tudo começou com ações filantrópicas. Empresários bem sucedidos decidiram devolver à sociedade parte do ganho que obtinham, como uma prática de benevolência, caridade. Os autores ressaltam ainda que as ações da filantropia partam de vontades e desejos individuais, enquanto as ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresas-cidadãs. Portanto, a responsabilidade social é diferente. Tem a ver com a consciência social e o dever cívico. Diferente da filantropia, a ação da responsabilidade social não é individual. Reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania.

<b>Filantropia</b>	<b>Responsabilidade Social</b>
Ação individual e voluntária.	Ação coletiva.
Fomento da Caridade.	Fomento da cidadania.
Base assistencialista.	Base estratégica.
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados.	Extensiva a todos.
Prescinde de gerenciamento.	Demanda gerenciamento.
Decisão individual.	Decisão consensual.

Quadro 1 - As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social.

Fonte: Melo Neto; Froes (2001, p. 28)

Conforme Peter Nadas In Ashley (2003), A RSE transcende a visão legalista de fundo coletivista que pretende definir por meio de leis específicas, o papel social da empresa, obrigando-a a publicar seu balanço social, transcende a visão de interesse próprio que alimenta um processo de marketing. Neste caso, a responsabilidade social empresarial está mais afeita ao grupo de conceitos de que as empresas que, genuinamente preocupadas com sua responsabilidade perante os diversos públicos com os quais se relacionam, agem de forma participativa e o seu Balanço Social consiste em medir o grau em que a sua estratégia de ação no campo social atende as expectativas desses públicos, de ano em ano.

Quanto às diferenças entre responsabilidade social e filantropia, Ashley (2003) afirma que enquanto a primeira é uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico social, institucional, tributário-fiscal, a segunda não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica. A autora ainda define a RSE como sendo o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade (com atos e atitudes que a afetem positivamente alguma comunidade), ou agindo pro ativamente e coerentemente no seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

Bueno (2003) salienta que uma empresa socialmente responsável, deve cumprir uma série de obrigações e compromissos, que incluem uma relação saudável com os funcionários, a obediência irrestrita às leis do País, uma comunicação ética e transparente, a preservação do meio ambiente e, o que seria óbvio, a fabricação e distribuição de produtos com qualidade e (importantíssimo!) não lesivos à sociedade.

### 2.1 ESTRATÉGIAS SOCIAIS

Historicamente, segundo Caetano (2006), a preocupação em tornar o Terceiro Setor estrategicamente importante aumentou nos últimos 150 anos, o que no Brasil, em 1995, correspondia por cerca de 1,7% da população ocupada. Já nos Estados Unidos, em 1997, uma pesquisa mostrou que o consumidor consciente já representava 25% do total (SANTOS, 2006). Portanto, o investimento no setor social, por parte das organizações privadas, vem se estabelecendo cada vez mais como um fator estratégico. Caetano (2006) ainda aponta os motivos para o aumento do investimento empresarial no país: (1) exclusão social, em que a classe empresarial assumiu a posição de equacionamento da crise social; (2) a visibilidade que os projetos sociais demandarão no sentido de resultados para a organização; (3) imagem institucional como diferencial enquanto imagem positiva; (4) preparar uma mão-de-obra qualificada; (5) contribuição das empresas para as políticas públicas e sociais.

Para Amoroso (2003), um dos resultados da estratégia de colaboração competitiva é criar uma visão compartilhada que desperte a percepção de padrões e tendências e nos possibilite intuir e descobrir novas possibilidades de evolução e desenvolvimento dos negócios. Ashley (2003) afirma que a visão compartilhada poderá ocorrer quando houver uma conotação instrumental da responsabilidade social corporativa, enquanto forma de melhorar a reputação da empresa a identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, assim, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado.

Essa abordagem instrumental se manifesta através de estratégias emergentes, as quais, segundo Prado Júnior (2003), se forma a partir de padrões de atuação, que se organizam através dos processos de ajuste e controle mútuos e de mecanismos de seleção de iniciativas e priorização de projetos. Tais padrões emergem a partir de um processo de aprendizagem estratégica através da otimização do uso da informação, identificação de objetivos a posteriori e construção de sentido retrospectiva, bem como a partir de um processo político, onde interagem grupos de interesse e agendas pessoais. (TAVARES, 2003). Sendo assim, quando os processos políticos adquirem uma dimensão participativa, integrando a gerência e os trabalhadores, manifesta-se uma mudança entre os papéis em que o compartilhamento do conhecimento se dissemina por toda a organização, o que vem a ser chamado de responsabilidade social e sustentabilidade das empresas.

## 2.2 DIMENSÃO ECONÔMICA

Contrária a idéia defendida por Friedman (In Ashley, 2003) de que a única responsabilidade da empresa é buscar o lucro, Peter Nadas explica na apresentação da obra de Ashley (2003) que a empresa acarreta, para a sociedade, alguns custos decorrentes de suas atividades. Tais atividades demandam responsabilidade direta dos problemas que atingem a sociedade. Ser socialmente responsável, contudo, tem um preço: assim, seria necessário repassar tais custos aos consumidores na forma de aumento de preços.

De acordo com Melo Neto; Froes (1999), a empresa é, por excelência, criada e constituída com um objetivo: o lucro. Executar uma tarefa e esperar retorno por ela faz parte da natureza humana e empresarial. Portanto, ferramentas e mecanismos que possam aperfeiçoar o trabalho e aumentar a renda são bem-vindos. Desta forma, entendem que a empresa busca incluir no lucro: ganhos de imagem corporativa; popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social; maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros; melhor relacionamento com o governo; maior disposição dos fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias com a empresa; maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos); maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

### 2.3 DIMENSÃO ÉTICA

A ética, para Freeman (2006), se insere no processo de administração de stakeholder (partes interessadas), com uma mentalidade paternalista que envolve comunicação, negociação, contratação, relacionamento administrativo e motivação, e nesse sentido, os códigos de ética fornecem a consistência e confiança requerida pela cooperação lucrativa.

A ética deverá estar presente em todas as ações e decisões das organizações que promovem a gestão social. Modenesi (2003) esclarece que uma empresa ética não necessariamente é uma empresa socialmente responsável, sem ir além das obrigações éticas. Mas uma empresa que é responsável socialmente, obrigatoriamente deve praticar uma conduta ética, em que as organizações são construtores potenciais de uma sociedade mais humana por meio de seus empreendimentos. (MAKRAY, 2000).

Em se tratando de gestão social em organizações multinacionais, as tentativas de desenvolver códigos de ética globais apresentam dois problemas, como retrata Parker (1998): (1) policiar atividades que podem facilmente atravessar fronteiras e perderem visibilidade, e (2) o fato dos padrões éticos variarem largamente pelo mundo. Diante disso, o mais coerente poderia ser enquadrar a política e estratégia da organização, de acordo com os valores éticos de cada local, de forma cautelosa para que não haja uma imposição dos valores da instituição na comunidade que está se estabelecendo, e nem desfaça a identidade da organização, ao adaptar seus valores aos do local.

### 2.4 DIMENSÃO AMBIENTAL

As estratégias genéricas de gestão ambiental e responsabilidade social comuns a todas as organizações envolvem, segundo Tachizawa (2002), o interesse em aumentar a competitividade das exportações para mercados ecológicos, atender ao consumidor verde, atender à pressão de organizações ambientalistas, estarem em conformidade com a política social da empresa, melhorar a imagem perante a sociedade e atender à exigência de licenciamento / regulamentação. Tais interesses, contemplados na estrutura organizacional, interferem no planejamento estratégico, passando a ser uma atividade importante na empresa, seja no desenvolvimento das atividades de rotina, seja na discussão de cenários alternativos.

Em vista disso, mais e mais organizações visam o consumo responsável e implementam em suas estratégias de negócios, as certificações ambientais. A certificação ambiental vem se revelando um importante instrumento de política ambiental, auxiliando o consumidor na escolha de produtos e serviços menos nocivos ao meio ambiente, e servindo de instrumento de marketing para as empresas que diferenciam seus produtos no mercado, atribuindo-lhes um plus em sua qualidade. A compatibilidade dos produtos passa a ser, então, além do preço, uma referência na oferta de consumo. (ASHLEY, 2003).

### 2.5 DIMENSÃO SOCIAL E POLÍTICA

Drucker (2002) salienta que na dimensão social e política, deve-se considerar que um empreendimento não sobrevive isolado da sociedade em que se insere. Nesse sentido, Alves (2003) explica que os desejos e necessidades dos trabalhadores tornaram-se objetos que inspiram cuidados da empresa, e passam a fazer parte do rol de itens que compõem a responsabilidade social dos homens de negócios, pois fomentam a eficiência e ajudam a reduzir os custos.

Ainda referenciando Drucker (2002), a dimensão social é uma dimensão de sobrevivência e, portanto, necessária, porque o administrador tem uma responsabilidade perante o empreendimento. Os objetivos de responsabilidade social deve ser parte da

estratégia da empresa, e não apenas uma declaração de boas intenções. Dessa forma, os problemas sociais, podem ser vistos como oportunidades se. Este autor, recomenda, a organização transformar a eliminação dos impactos em negócio rentável através da inovação social, considerada por ele, tão importante quanto à tecnologia. Maroni (2000) considera que com a gerência participativa, é possível construir um eixo central em torno do quais as pessoas se pusessem de acordo e cumprissem a sua parte nos objetivos da organização. A partir daí, surgem às definições de missão e os códigos de conduta: a direção, os valores e os princípios que deveriam ser assumidos por todos priorizando a dimensão social.

No quadro 2 ‘Envolvimento da Empresa na Comunidade’ adaptado de Grayson; Hodges (2002), pode-se vislumbrar os vários argumentos defendidos para a questão do envolvimento ou não da empresa na comunidade:

Argumentos contrários	Argumentos a favor
As soluções dos problemas da comunidade não cabem à empresa: o negócio das empresas são os negócios não o bem-estar social.	É normal nos negócios enfrentar os problemas da comunidade que restringem o potencial da empresa. Ignorar o problema pode ser uma ameaça à estabilidade da comunidade e aumentar o custo do negócio.
Fazer as empresas se envolverem com a comunidade é o mesmo que fazer Drácula cuidar do banco de sangue. Segundo os críticos, a empresa é fonte de muitos dos males que ela tenta curar. E, mesmo que ela não seja, não é democrático dar tal função aos homens de negócios não-eleitos.	O apoio das empresas para enfrentar os problemas da comunidade deveria complementar a dotação do governo, e não suplementá-la. O apoio deveria ser transparente e estar sujeito a exames e balanços. Em países em desenvolvimento, o engajamento da empresa com a comunidade, pode significar uma base para a instituição do sistema democrático.
Seria bom que as empresas tivessem papel importante na melhora da vida na comunidade, mas seu envolvimento é em grande parte pro forma e interesseiro. Em geral, se dá por publicidade, ou na melhor das hipóteses, é bem-intencionado, mas insignificante.	As empresas tem muito o que aprender a respeito das boas iniciativas ao trabalhar com comunidades e abordar suas necessidades. O desafio é identificar onde ocorrem as boas práticas, compartilhá-las e montar programas.

Quadro 2 - Envolvimento da Empresa na Comunidade

Fonte: GRAYSON; HODGES. (2002, p. 126)

Portanto, a responsabilidade social se torna fator preponderante nessa nova forma de gestão, pois como Oliveira (2002) argumenta, a ação comunitária passa a ocupar espaços antes preenchidos pelo Estado e os interesses corporativos passam a prevalecer em detrimento dos interesses individuais dos capitalistas. Para entender essas necessidades as empresas estão desenvolvendo Responsabilidade Social Empresarial, cujo principal objetivo é comprometer a empresa com a adoção de um padrão ético de comportamento que contribua com o desenvolvimento econômico.

## 5. RESULTADOS

A organização Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M), foi fundada nos EUA em 1902, caracterizando-se por ser uma multinacional presente em mais de 200 países, com fábricas em 60 países, comercializando, no mundo, mais de 75.000 itens de produto, atuando em mais de 40 mercados diferentes. No Brasil, a 3M atua desde 1946. Sua experiência no sentido de atingir a responsabilidade social, vem sendo construída através de suas políticas e valores, buscando desenvolver estratégias sociais que atendam os funcionários e a comunidade.

A 3M já possui certificados e menções em algumas iniciativas que visam promover a responsabilidade social empresarial. No desenvolvimento de projetos na área social, além do envolvimento com as secretarias de ação social, meio ambiente e educação, prefeituras,

universidades, pais de alunos, funcionários, etc. Esta empresa também possui parcerias com fundações e institutos que visam o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial, bem como com outros projetos da organização 3M do Brasil.

Em 2006, a 3M criou o Instituto 3M de Inovação Social, que tem o objetivo de incentivo ao desenvolvimento de projetos e de descobertas inovadoras na área de tecnologia social, visando promover o desenvolvimento social das comunidades onde a empresa atua, gerando conhecimento por meio da formação de redes de relacionamento entre estudantes, jornalistas e funcionários.

Os projetos do Instituto 3M de Inovação Social são fundamentados nas seguintes linhas de atuação: pesquisa, capacitação, disseminação de conhecimentos, materiais didáticos, palestras, congressos e eventos; formulação de estratégias para políticas públicas; premiações e concursos; experimentos das descobertas nos laboratórios 3M; formação de empreendedores sociais – voluntários 3M. Nesse sentido, os indicadores de resultado da efetividade das ações são realizadas através dos seus próprios indicadores (do Instituto 3M), além dos indicadores da ONU e das metas do milênio.

### 5.1 PROGRAMAS DO INSTITUTO 3M

Programa 3M Preserve o Meio por Inteiro: Voltado para o stakeholder comunidade, o programa criado em 1989 é realizado em parceria com as secretarias de educação dos municípios onde estão instaladas as fábricas 3M – Sumaré, Ribeirão Preto e Itapetininga. O programa é voltado para a educação ambiental nas redes de escolas públicas municipais e particulares, incentivando professores e alunos a estudarem temas relacionados ao meio ambiente, à sua importância e preservação, através do desenvolvimento de dinâmicas que promovam a integração entre professores, coordenadores, alunos e familiares. Em 2003, foi criado o prêmio “Excelência em Educação Ambiental – 3M Meio Ambiente Equilibrado”, como complemento do programa, incentivando professores e coordenadores a desenvolverem didáticas criativas para o aprendizado de questões ambientais. Até o ano de 2005 o projeto já envolveu 50.278 alunos e 5.164 professores, sendo que somente em 2005, o projeto envolveu 1.636 alunos e 105 professores.

Programa Grupo de Voluntários 3M: O programa de Voluntários 3M busca promover o respeito ao ambiente físico e social, além da promoção de um dos seus principais stakeholders, o funcionário. Em razão disso, a organização tem como objetivo neste programa, promover a cultura de cidadania, com o desenvolvimento social dos funcionários e das comunidades. A intenção é propiciar motivação e comprometimento com o trabalho, através do espírito de equipe, além de contribuir na formação de cidadãos socialmente conscientes e ativos. Os compromissos do programa de Voluntários 3M visa encorajar os funcionários 3M a atuarem como voluntários nas comunidades, suportar as atividades do Grupo de Voluntários, divulgando informações dentro e fora da 3M do Brasil e por meio do Instituto 3M. A atuação dos voluntários se dá na figura do voluntário gestor que presta serviço nas instituições ou ONGs dentro de sua própria especialidade profissional; voluntário operacional, que é aquele que suporta as atividades diversas conforme as necessidades da instituição ou ONG; e os voluntários do Instituto 3M de Inovação Social que contribuem na sedimentação da cultura da cidadania já adotada pelos funcionários da 3M do Brasil.

Programa Tecnologias Sociais: Objetiva incentivar e investir em pesquisas que tragam soluções para o desenvolvimento social, divulgando e efetivando sua aplicabilidade nas comunidades. Como fortalecimento deste compromisso, o Instituto 3M de Inovação Social está alinhado à 8ª meta do milênio “Todo mundo trabalhando para o desenvolvimento”, motivado pela produção do conhecimento, por meio de estudos científicos e pela formação de

redes de relacionamentos entre estudantes, jornalistas e funcionários 3M, na busca por descobertas de soluções sociais.

Este Instituto iniciou suas atividades dando cobertura aos projetos existentes e apoiados, até então, pela empresa 3M do Brasil. Através da rede de funcionários voluntários que trabalham no esforço da transformação social nas comunidades de Sumaré, Ribeirão Preto, Itapetininga, Mairinque e Manaus, a intenção é encontrar tecnologias sociais que possam contribuir para solucionar problemas sociais, principalmente relativos à saúde e educação.

O Instituto 3M busca fomentar a participação social envolvendo jornalistas e estudantes nas premiações que desenvolvem a transformação social. É intenção do Instituto valorizar modalidades de participação social revigoradas com a introdução de novas técnicas e parcerias. Para tanto, recruta voluntários empreendedores, que podem colaborar e fomentar essa nova discussão, com efetividade e ação.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As transformações sócio-econômicas dos últimos 20 anos têm afetado profundamente o comportamento de empresas até então acostumadas à unicamente a maximização do lucro. Se por um lado o setor privado tem cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza, por outro lado, é bem sabido que com grande poder, também vem a grande responsabilidade. Diante do cenário de desigualdades sociais, é papel de todos os indivíduos e principalmente das organizações viverem inteiramente dentro de uma ética de responsabilidade social, contribuindo de maneira efetiva para a construção de um mundo melhor para todos.

Diante desta realidade, a iniciativa de responsabilidade social da 3M do Brasil, apresenta indícios de envolvimento no processo de transformação da sociedade, o qual se dá através do apoio à instituições e comunidades em que se insere, promoção de funcionários e familiares. Constatou-se que o Instituto 3M de Inovação Social, privilegia, no âmbito dos seus projetos, estratégias sociais que vislumbram o enfoque da responsabilidade social. Na dimensão ambiental e social, o programa ‘3M Preserve o Meio por Inteiro’ trabalha no sentido da educação ambiental em parceria com o poder público e sociedade civil organizada. Na dimensão social o Instituto também desenvolve o ‘Grupo de Voluntários da 3M’, o qual visa integrar seu público interno promovendo a cidadania corporativa e compromisso ético.

Tais projetos vislumbram vantagens que apontam para as estratégias sociais, superando a visão exclusivamente economicista, já que como Melo Neto; Froes (1999) e Drucker (2002) defendem, o objetivo fim e a principal responsabilidade da iniciativa privada é o lucro. Mas, de acordo com tais autores e com o que foi apresentado no presente trabalho, o ponto de vista econômico acaba por ser apenas uma das dimensões contempladas nas estratégias organizacionais dos que buscam uma nova forma de gestão responsável. Paralelo à busca pela competitividade, qualidade de produtos e mão-de-obra qualificada, a organização que quiser prosperar terá que investir na gestão social e ambiental embasadas na ética como estratégias.

Por fim, salienta-se que este estudo delimita-se a apresentação do Instituto 3M, seria necessário para a melhor compreensão deste caso, um aprofundamento com futuros estudos voltados principalmente a: condução dos programas, problemáticas enfrentadas, resultados atingidos e a percepção dos atingidos com as iniciativas em ação.

## **7. REFERÊNCIAS**

3M do Brasil. Disponível em: <[http://www.3m.com/intl/br/sobre\\_3m/links.jhtml?link=emp\\_cidada/](http://www.3m.com/intl/br/sobre_3m/links.jhtml?link=emp_cidada/)>. Acesso em: 10 mai. 2006.

ALVES, Elvisney. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan/fev/mar 2003.

AMOROSO, Ricardo. Estratégias competitivas de alta cooperação. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta; sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000. p. 159 a 172.

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

CAETANO, Gilberto. Terceiro Setor – as tendências em ambiente globalizado. In *Gestão social, estratégias e parcerias*. Org. CAVALCANTI, Marly. São Paulo: Saraiva, 2006. p.102 a 137.

DRUCKER, Peter F. As dimensões da administração. Termo In: *O melhor de Peter Druker – O homem, a administração e a sociedade*. Trad. Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

ETHOS, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. *Responsabilidade social nas empresas: uma nova postura empresarial*. Karideny Nardi Modenesi. Prêmio Ethos 2003. Disponível em: <http://www.ethos.org.br.htm>. Acessado em maio de 2003.

FREEMAN, R. Edward. MC VEA, John. A stakeholder approach to strategic management. Darden Business School Working. University of Virginia. Paper no. 01-02. 2001. Social Science Research Network. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=263511>>. Acesso em 31 jan. 2006.

MAKRAY, Almos. O conceito de responsabilidade pelo todo. Termo In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta; sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000. p. 111 a 116.

MARONI, Amnérís. A divergência entre o discurso e a prática. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). *O dragão e a borboleta; sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000. P. 253 a 264.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Marcos Antônio L. de. *SA 8000 – O modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PARKER, Bárbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. Termo In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. CALDAS,

M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (coord. Ed. Brasileira); São Paulo: Atlas, 1998. Vol. 1.p. 401 a 433.

PRADO JÚNIOR, Sérgio Túlio. Estratégias Emergentes: uma proposta de síntese conceitual. In Anais eletrônicos XXVII Encontro Anual da ANPAD, 2003.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira do. A empresa cidadã: filantropia estratégica ou responsabilidade social? In Gestão social, estratégias e parcerias. Org. CAVALCANTI, Marly. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 57 a 71

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta; AMARAL, Luís Alexandre Simpson; GONÇALVES, Carlos Alberto. Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2003, Curitiba, 2003.

TRIVINOS, Augusto N. S. Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.