

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CASOS DE EMPRESAS DO SETOR SALINEIRO NORTE RIO-GRANDENSE

Marta Juciara de Freitas¹

Jadna Darlyane de Freitas²

Rosa Adeyse Silva³

Francisca Lígia Viana de Queiroz⁴

Ana Maria Magalhães Correia⁵

Resumo: A presente pesquisa se propôs a analisar as práticas de responsabilidade social desenvolvidas em três empresas do setor salineiro localizadas no Rio Grande do Norte. Quanto aos procedimentos metodológicos, classifica-se como uma pesquisa de caráter qualitativa, fundamentada nas pesquisas descritiva e exploratória, que através de um estudo de três casos foi possível levantar informações sobre o tema em questão. Assim, considerando os dados analisados, foi possível observar que não existem práticas de responsabilidade social no que se refere à sociedade, e ao meio ambiente são desenvolvidas somente as impostas pelo governo, que fiscaliza e multa caso não as cumpram. Apesar disso, há uma forte tendência direcionada à preocupação de adoção das práticas de responsabilidade social pelas empresas estudadas.

Palavras-chave: Práticas; responsabilidade social; setor salineiro.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CASES OF RIO GRANDE DO NORTE IN SALT INDUSTRY COMPANIES

Abstract: This study aimed to analyze the social responsibility practices developed in three companies of the salt industry located in Rio Grande do Norte. As for the methodological procedures, it is classified as a qualitative research study, based but descriptive and exploratory research that through a study of three cases it was possible to gather information on the subject in question. Thus, considering the data analyzed, it was observed that there are no social responsibility practices with regard to society and the environment are developed only those imposed by the government, which monitors and fine if the do not comply. Nevertheless, there is a strong concern directed to adoption of social responsibility practices by the companies studied.

Keywords: Practices; social responsibility; salt industry.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA. (juciara_freitas@hotmail.com)

² Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. (jadnadarliane@hotmail.com)

³ Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA, bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC/CNPq (rosaadeyse@gmail.com)

⁴ Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA (ligiaviana1@gmail.com)

⁵ Professora assistente da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA, mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica - PUC/PR. (anamagalhaes@ufersa.edu.br)

INTRODUÇÃO

Com as transformações socioeconômicas, a visão dos empresários vem sendo afetada constantemente no qual, a mentalidade onde focava apenas a maximização do lucro vem se ampliando, dando espaço para demais interesses para com a sociedade/organização. Se por um lado o setor privado ocupa cada vez mais um lugar de destaque na criação de riqueza; por outro lado, é sabido que o aumento do poder traz também grandes responsabilidades, em função da capacidade criativa, e dos recursos financeiros e humanos disponíveis, no qual, passam a exercer um papel diferenciado frente à organização e sociedade.

Nesse sentido, passou-se a reconhecer que as empresas sendo geradoras de riquezas materiais, também poderiam assumir uma responsabilidade para com a sociedade, participando ou até mesmo criando causas em benefícios à mesma. Assim, uma organização que quer ser competitiva tem que ser inovadora, transparente e socialmente responsável em inúmeros aspectos como: a utilização adequada dos recursos ambientais, produzir bens e serviços seguros e com qualidade e instituir um bom relacionamento com fornecedores, funcionários, governo e consumidores.

É nesse cenário que se insere a responsabilidade social empresarial, onde a mesma foi debatida inicialmente em 1998, em reuniões do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (OGATA, 2003) e as decisões oriundas desta reunião definiram um comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. Entretanto, as organizações, para poderem trabalhar com a responsabilidade social necessitam estar firmes do que estão fazendo, necessitam de parceiros incluindo seus empregados, onde ações possam influenciar na missão da empresa que almeja o sucesso.

Para Lourenço e Schröder (2003), ao longo das últimas décadas as empresas estão dedicando maiores esforços e recursos com suas obrigações sociais, beneficiando a sociedade. Dessa forma, a responsabilidade social pressupõe que as empresas tenham uma interação com a sociedade não apenas do ponto das obrigações legais e econômicas, mas uma postura socialmente responsável.

Nesse sentido, a responsabilidade social empresarial envolve diversas questões como a diversidade, educação, saúde, segurança, compromisso com todos os trabalhadores. Segundo Tenório (2004), a responsabilidade social para ser compreendida é devidamente acentuada na importância das questões sociais para os sistemas-governos, quando da preparação de políticas públicas, assim como, nos sistemas-empresas no gerenciamento de seus negócios.

Kreitlon (2004) destaca que, em decorrência da ausência da ação do Estado em determinadas áreas sociais, ambientais, econômicas e políticas, as empresas assumem uma nova posição, aumentando a sua importância como um dos agentes contribuintes para a organização da sociedade. As empresas emergem como um grande investidor social e como principal agente do desenvolvimento local e regional. Contudo, diante das práticas sociais, as empresas estão implantando mudanças satisfatórias na sociedade, com isso, auxiliando nos meios criados para beneficiar a sociedade, corrigindo muitas vezes as distorções, as falhas de gestão deixadas pelo governo, que muitas vezes se diz ser incapaz de realizá-las sozinho.

Desde então, o conceito de responsabilidade social vem amadurecendo e tomando formas, contribuindo para a formação de novas ideias junto ao meio empresarial. A prática

deste conceito sendo implantada não somente em grandes empresas, mas em todas as empresas sobreviventes ao exigente mercado, contribuindo para o desenvolvimento da nação, através de programas de melhoria de ensino, cursos de qualificação, emprego aos desacreditados, programas de erradicação da fome, dentre inúmeros trazidos para a sociedade para um mundo melhor, mais justo. Surgindo com isso a ideia de empresa como elo entre sociedade, indivíduos e governo.

Sob esta ótica, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as práticas de responsabilidade social em empresas do setor salineiro localizadas no Rio Grande do Norte. Ademais, a fim de buscar uma melhor compreensão para o objetivo geral, este estudo baseia-se pelos seguintes objetivos específicos: aplicar o modelo bidimensional proposto por Quazi e O'Brien (2000) de responsabilidade social nas empresas do setor salineiro e avaliar a percepção dos gestores acerca das práticas de responsabilidade social que são e que não são desenvolvidas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social

Na concepção de Oliveira (2002) o verdadeiro marco dos estudos e debates sobre Responsabilidade Social foi o lançamento do grupo “*Social Responsibilities of the Businessman*”, nos Estados Unidos de Howard Bowen em 1953, no entendimento e sistematização da responsabilidade social das empresas. Em seu trabalho, Bowen afirma que a responsabilidade social está relacionada às “obrigações” dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões que sejam adequadas aos valores da sociedade (ALVES, 2014).

Oliveira (2002) complementa que nesse período, o desenvolvimento da responsabilidade social se deu com o conflito entre os interesses pessoais e os interesses sociais surgidos ainda no século XVIII (período do *laissez-faire*). No período de hegemonia do liberalismo, a ideia de que o próprio mercado se encarregaria de regulamentar as práticas sociais e de mercado fez com que a sociedade e o meio ambiente fossem negligenciados.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão. Entretanto, para Araújo (2005), o termo responsabilidade social só ganha visibilidade significativa no meio empresarial em 1993, com a campanha nacional “Ação da cidadania contra a miséria e pela vida”, encabeçada pelo sociólogo Herbert de Souza, que conquistou a adesão do movimento PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais e marcando a aproximação do empresário brasileiro com os movimentos sociais do país.

Segundo Silveira *et. al* (2009), a responsabilidade social consiste no somatório de atitudes assumidas por agentes sociais-cidadãos, organizações públicas, privadas com ou sem fins lucrativos estreitamente vinculados a ciência do dever humano (ética) e voltadas para o desenvolvimento sustentado da sociedade. É uma prática relacionada à execução de ações de cunho social, de forma continuada, através da adoção de práticas responsáveis dentro da cadeia de negócios das empresas envolvendo fornecedores, clientes, funcionários e outros públicos, visando promover uma melhoria contínua e autossustentável na qualidade de vida da sociedade.

Com o passar do tempo, tais concepções originaram algumas variantes ou nuances. Assim, conceitos novos – muitas vezes complementares ou redundantes – são usados para definir responsabilidade social, entre eles Responsabilidade Social Corporativa - RSC, Responsabilidade Social Empresarial – RSE e Responsabilidade Social Ambiental – RSA (PORTAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2014). O conceito de responsabilidade social corporativa - RSC está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (*stakeholders*). Desta forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, competidores, governos e comunidades (PAIXÃO, 2009).

A Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (*United Nations Conference for Trade and Development – UNCTAD*), considera que a responsabilidade social da empresa vai além da filantropia. O termo filantropia significa “amor ao homem ou à humanidade, pressupondo uma ação altruísta e desprendida. É também relacionada à caridade, uma virtude cristã” (TENÓRIO; NASCIMENTO, 2004).

Já Toldo *apud* Nichele (2002) apresenta a responsabilidade social como um reencontro do capital com as finalidades sociais, deixadas de lado quando o lucro passou a ser o objetivo final de qualquer atividade empresarial. Desse modo, as ações de responsabilidade social vêm tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas. Desse modo, Camargo, Ueda e Suzuki (2002), afirmam que uma organização socialmente responsável é aquela que desempenha muitos aspectos, entre os quais se destacam:

- Incorporar objetivos sociais em seus processos de planejamento, incentivando a participação de seus gestores, quanto cidadão na solução de problemas da comunidade;
- Gerar valor para seus agentes internos – proprietários, investidores e colaboradores – justificando os investimentos financeiros e humanos utilizados pelo empreendimento;
- Aplicar normas corporativas de outras organizações em seus programas sociais;
- Gerar valor para a sociedade, nela identificados governo, consumidores e o mercado como um todo, disponibilizando bens ou serviços adequados, seguros e que proporcionem qualidade de vida para as pessoas;
- Experimentar diferentes abordagens para medir o seu desempenho social;
- Procurar medir os custos dos programas sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais;
- Promover comunicação eficaz e transparente com os colaboradores e agentes externos;
- Atuar de forma ética em todas as cadeias de relacionamento e atitude com os membros da sociedade.

É com base nesses aspectos que para Karkotli e Aragão (2004, p.47) diz que uma organização que cumpre todos os parâmetros mencionados, demonstra que atingiu um grau de amadurecimento, da verdadeira cidadania empresarial, no qual direitos e obrigações encontram-se implícito no ordenamento do próprio mercado e da sociedade. Sendo assim, ao incorporar todos esses aspectos em suas estratégias e diretrizes, as organizações passam a ser entendidas como verdadeiras entidades sociais e responsáveis, uma vez que, além de preocupar-se com seus interesses, também dão importância para a construção de uma

sociedade mais justa e igualitária, promovendo assim, o bem-estar e o crescimento de todos seus *stakeholders* (SILVA, 2005).

2.2 Dimensões da Responsabilidade Social

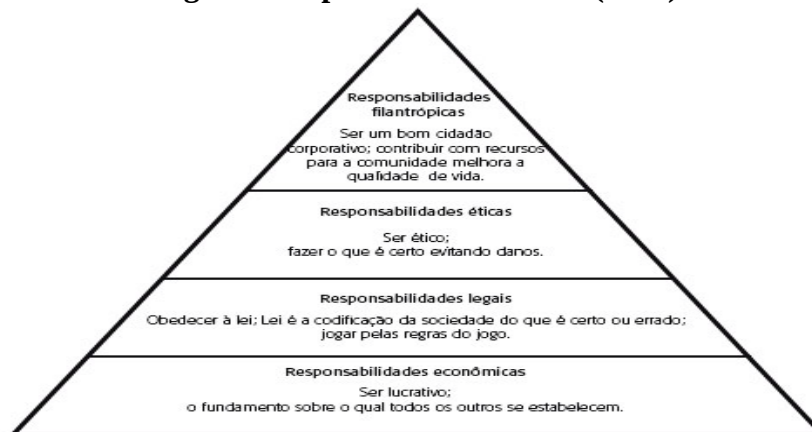
Independente do ramo em que atua ou o porte da organização são praticados atos sociais de diferentes formas. Nesse sentido, é importante que as organizações sigam os princípios e conduta correta, monitorando seus recursos produtivos e desenvolvendo suas ações de maneira ética, responsável e sustentável. Segundo Dias e Duarte (1986), a empresa deve ser entendida como um organismo social complexo e suas dimensões estão integradas a uma dimensão maior, a sociedade. Os autores destacam quatro dimensões na complexa realidade vivida pela empresa que devem ser consideradas:

- Dimensão pessoal: a empresa é composta por seres humanos;
- Dimensão social: o homem só existe em sociedade;
- Dimensão política: reflete a convivência necessária do público e do privado;
- Dimensão econômica: é a sua natureza e a sua função específica.

A percepção dessas dimensões vinculadas à empresa torna possível entender que ela tem outras responsabilidades que não apenas aquelas primárias estabelecidas perante seus acionistas. Tais responsabilidades vão além da mera prescrição obrigatória estabelecida em leis, ganhando contornos morais subordinados à ética, assim como devem adequar-se aos ditames das demandas sociais, envoltas por determinado cenário socioeconômico da sua época.

Carroll (1991) *apud* Miranda e Amaral (2011) apresenta outra vertente acerca das dimensões de responsabilidade social: econômico, legal, ético e filantrópico. O autor insere essas quatro dimensões, numa estrutura piramidal, conforme Figura 1, estabelecendo como alicerce das demais dimensões as responsabilidades econômicas. Contestando o conceito de que as responsabilidades econômicas estão relacionadas apenas com as ações da empresa a seu favor, enquanto a demais eram a favor da sociedade. No modelo piramidal todas as responsabilidades estão atreladas a dimensão econômica, já que essa forma sua base.

Figura 1: A pirâmide de Carrol (1991)



Fonte: Carrol (1991) *apud* Miranda e Amaral (2011).

Carroll (1991) *apud* Miranda e Amaral (2011) explica que a dimensão econômica representa a esfera fundamental no mundo dos negócios, tendo em vista que todas as outras responsabilidades são baseadas nela. Essa dimensão consiste na produção eficiente de bens e serviços necessários a sociedade, com a finalidade de maximizar os lucros, garantindo retorno aos acionistas e continuidade ao negócio. A responsabilidade legal assim como a responsabilidade econômica faz parte do acordo social entre empresa e sociedade, essa dimensão compreender regras, expressas por leis e regulamentos, nas instâncias federal, estadual e municipal. Espera-se que as empresa desempenhem suas funções de acordo com essa dimensão, atendendo as expectativas da sociedade.

Embora as duas dimensões analisadas estejam baseadas em normas éticas, Carroll (1991) *apud* Miranda e Amaral (2011) alega que a sociedade espera das empresas ações que vão além daquelas codificadas em leis, que não estão vinculadas aos interesses econômicos financeiros das organizações. Assim, a responsabilidade ética é definida como um componente que orienta as dimensões econômica, legal e discricionária, transcendendo o que está previsto em lei. A responsabilidade discricionária é caracterizada por ações voluntárias da empresa no âmbito social, que não são exigidas por lei e nem socialmente. O foco dessa dimensão está no bem-estar social por meio da filantropia. Contudo, o autor argumenta que se a empresa não possuir projetos vinculados às atividades filantrópicas ela não é considerada antiética.

Diante do exposto, verifica-se que atingir todas essas responsabilidades, garante a qualquer empresa, posição de destaque na sociedade onde atua e este é fator decisivo na auto preservação empresarial. Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo sua marca ganha maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos de uma empresa com elevada responsabilidade social (MELO NETO, 2001, p.93).

2.3 Práticas de Responsabilidade Social

Na Cúpula Mundial de Desenvolvimento Sustentável, mais conhecida como Rio+10, que ocorreu em 2002, na cidade de Johannesburgo, o conselho empresarial mundial para o desenvolvimento sustentável divulgou documento em que define a responsabilidade social como: “o compromisso da empresa de contribuir ao desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida” (LESTIENNE, 2002).

Durante esse encontro de Johannesburgo, o IFC - *International Finance Corporation* conhecido como o braço financeiro do Banco Mundial, convidou dez bancos para discutir a adoção de critérios mínimos ambientais e de responsabilidade social que devem ser atendidos para a concessão de créditos a projetos acima de U\$ 50 milhões. Da discussão surgiu o documento conhecido como Princípios do Equador, adotado hoje por quase 30 bancos em todo o mundo, sendo que no Brasil aderiram o Unibanco, Bradesco, o Itaú e o Banco do Brasil. Nesse sistema a adesão dos bancos é voluntária, e as operações de crédito devem receber notas que variam de A a C, sendo que os empréstimos classificados em notas A e B são considerados de alto e médio riscos, respectivamente (LESTIENNE, 2002).

Diante dessa necessidade, e com o intuito de fomentar projetos que viessem a impulsionar cada vez mais práticas de responsabilidade social, o SEBRAE (2004) identificou

como principais motivadores para as práticas de responsabilidade social por PMEs as seguintes razões: colaborar com a sociedade (78%); solicitação de entidades (55%); melhorar a imagem da empresa (7%); campanhas publicitárias (3%); sugestão dos empregados (2%); outros (8%). Como principais barreiras para se adotar as práticas foram apontadas: falta de recursos (57%); nunca se pensou no assunto (21%); faltam incentivos governamentais (9%); não conhece instituições (4%); não conhece incentivos (2%) e outras (7%). Destaca Dias (2014), quando fala que mesmo diante a estes obstáculos e dificuldades, sabe-se que boa parte das PMEs faz algum tipo de ação social, ou seja, projetos voluntários que beneficiam a comunidade onde atuam.

De acordo com o Portal Terra (2012) o especial do ano de 2012 aborda também exemplos que se consolidaram, como o caso do Bradesco por meio de seu braço social. O banco está investindo R\$ 385 milhões neste ano para reformar e equipar sua rede de 40 escolas espalhadas por todas as unidades da Federação, elas garantem ensino de qualidade para crianças e jovens de famílias de baixa renda. Ideias simples, que geram grandes resultados, também são apresentadas, como o exemplo da filial brasileira da holandesa Akzo Nobel, fabricante de tintas. Seus dirigentes enxergaram em um problema as milhares de garrafas PET que boiavam no rio Tietê que corta a cidade de São Paulo, uma matéria-prima alternativa, mais barata que a convencional. Desde 2002, essas garrafas integram a fórmula de algumas linhas de tinta Coralit e do verniz Sparlack.

De acordo com o Livro Verde da União Europeia (2001), ser socialmente responsável não significa somente cumprir plenamente as obrigações jurídicas, mas também ir mais além de seu cumprimento investindo mais no capital humano, no entorno e nas relações com os interlocutores. Dessa forma, a concepção de responsabilidade social acarreta um novo papel da empresa dentro da sociedade explanando o máximo do mercado, e como agente autônomo no seu interior, imbuído de direitos e deveres que fogem ao âmbito exclusivamente econômico. A empresa é vista cada vez mais como um sistema social organizado em que se desenvolvem relações diversas, além das estritamente econômicas.

Todas essas reflexões levam à discussão sobre as práticas de responsabilidade social corporativa no terceiro milênio e na era da globalização (ASHLEY *et. al*, 2003). De acordo com o Instituto Ethos (2007), Transparência; Estabelecimento de compromissos públicos; Envolvimento com instituições que representam interesses variados; Capacidade de atrair e manter talentos; Alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores ; Capacidade de lidar com situações de conflitos; Estabelecimento de metas de curto e longo prazo; Envolvimento da direção da empresa: envolver toda a organização a começar pela alta direção, fazem parte de uma empresa socialmente responsável:

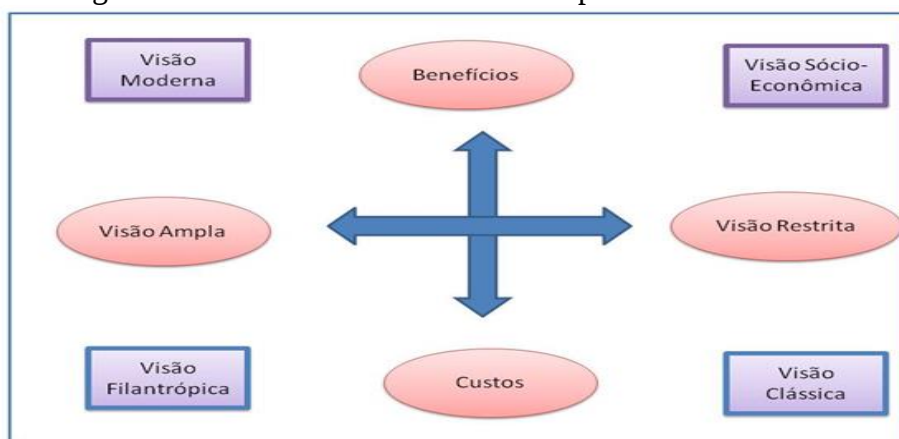
Garay (2001) ainda acrescenta a discussão, a questão do voluntariado empresarial, uma modalidade de ação social bastante incentivada. Essa ação é apresentada como uma forma de o trabalhador exercer seu papel de cidadão frente à sociedade no qual está inserido. Contudo, o trabalho voluntário também está relacionado à questão da diferenciação necessária a sobrevivência da organização, pois resulta em maior satisfação e comprometimento do trabalhador para com a empresa, auxiliando dessa maneira na consolidação de uma imagem corporativa positiva. Assim, ainda de acordo com o autor supracitado, entende-se que as posturas socialmente responsáveis das empresas se constituem, na verdade, em uma estratégia de marketing, garantido vantagem competitiva através da consolidação da imagem corporativa junto a clientes, trabalhadores e fornecedores, reforçando o comprometimento e identificação com a empresa, alavancando assim os retornos.

Dessa forma, o que se pode vislumbrar é que essas práticas ligadas à responsabilidade social podem demonstrar, claramente, resultados positivos às empresas que as adotam. Por isso mesmo é que se deve buscar a introdução dessas ações de maneira tácita, como sendo rotineira a preocupação com o social, não deixando que venha a se figurar apenas por obrigação com a finalidade única de lucrar. Entretanto, não somente é necessária a implementação das ações de responsabilidade social, como também é preciso que se tenha a postura ética e o comprometimento no desenvolvimento dessas ações na gestão dos negócios refletindo nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios.

2.4 Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social

O modelo de responsabilidade social desenvolvido por Quazi e O'Brien (2000), ilustrado na Figura 2, a seguir, apresenta duas dimensões: no eixo horizontal (primeira dimensão), representa os extremos das visões, as quais podem ser ampla e restrita. A visão ampla envolve as atividades de responsabilidade que vão além da visão clássica e econômica, provendo às expectativas da sociedade, localiza-se no ponto extremo esquerdo da figura. A visão restrita limita-se a promover resultados e maximizar lucros, localiza-se no ponto extremo direito. O eixo vertical (segunda dimensão) retrata os extremos das percepções sobre as consequências das ações sociais relacionadas aos custos e benefícios para as empresas. O extremo inferior, lado negativo do envolvimento social para empresa, na medida em que caracteriza a criação de uma rede de custos, o extremo superior com o envolvimento social representa a criação de uma rede de benefícios para a própria empresa. O modelo em questão possui quatro quadrantes distintos, categorizados da seguinte forma: visão clássica, visão socioeconômica, visão filantrópica e visão moderna (SILVA, 2012).

Figura 2: Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social



Fonte: Adaptado de Quazi e O'Brien (2000)

A **visão clássica** para Quazi e O'Brien (2000) é caracterizado pela visão clássica da responsabilidade social, em que não há nenhuma intenção de se buscar algo mais além da maximização do lucro. A responsabilidade social é vista como um gerador de custo para a empresa, sem que da qual advenha qualquer benefício real. A **visão socioeconômica**

representa uma visão estreita da responsabilidade social, mas aceita que sua adoção representará benefícios para a companhia, como por exemplo: evitar multas e embargos, construir bons relacionamentos com clientes, fornecedores ou governo. Neste contexto, a responsabilidade social pode ser justificada, dado que as empresas podem desempenhar a dupla função de maximizar os lucros e atender a demanda social.

A **visão moderna** tem uma relação mais ampla da empresa para com a sociedade, onde os benefícios decorrentes das ações de responsabilidade social são percebidos tanto no longo como no curto prazo. Esta visão moderna da responsabilidade social contempla assim todos os stakeholders. E por fim, na **visão filantrópica** há uma visão ampla da responsabilidade social e as empresas de fato praticam ações relacionadas a esta visão, mesmo que as mesmas sejam percebidas como um custo. Este impulso pode vir do altruísta ou da ética sentimental (QUAZI; O'BRIEN, 2000).

Nesse sentido, assimilando ambas as responsabilidades pode-se diferenciar da seguinte maneira: a responsabilidade ampla conceitua o envolvimento da empresa em atividades que vão além das responsabilidades ligadas ao meio tradicional e econômico, enquanto que a responsabilidade restrita idealiza que a função direta da empresa é a maximização do lucro.

Para Oliveira (2010), vê-se, pois que, ultrapassar a ideia da empresa exclusivamente como agente econômico exige, ao mesmo tempo, um reordenamento interno da forma como se configura a gestão empresarial, e um conjunto de variáveis que fazem com que a sociedade e, mais especificamente, aqueles segmentos com os quais a empresa se relaciona também redefinam suas prioridades e exigências em relação ao papel da empresa na sociedade. Portanto, seguindo estes preceitos, pode-se entender que administrar as organizações sob o enfoque da responsabilidade social significa ir mais além, preocupar-se com o futuro da sociedade, do meio ambiente, proporcionando qualidade de vida para as pessoas, de tal forma a contribuir com o ecossistema como um todo.

Este estudo trata-se de uma pesquisa básica, porque consiste na utilização do conhecimento sobre a natureza do assunto sem finalidade práticas ou imediatas, na análise das práticas de responsabilidade social em empresas do setor salineiro do Rio Grande do Norte. Quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se uma abordagem qualitativa, tanto no que se refere à forma de abordar o fenômeno, com a maneira como foi estruturado. “[...] a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 2).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa também se caracteriza como um estudo exploratório e descritivo. Possui caráter exploratório, pois, se dá por meio da exploração dos fatos vistos no ambiente pesquisado. E descritiva, pois, após a exploração dos fatos, estes serão descritos revelando as características que fazem parte do fenômeno estudado. Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo compõe-se de pesquisa bibliográfica, pois buscou-se através de trabalhos relacionados a temática proposta, evidenciar pontos em comum ao problema. Trata-se também de um estudo de múltiplos casos, pois buscará junto a três empresas do setor salineiro, respostas para a problemática da pesquisa.

A coleta deu-se através de entrevistas semiestruturadas com três empresas do setor salineiro localizadas no Rio Grande do Norte. Para a empresa A, foi entrevistado um diretor, para a empresa B e C, cada uma um gerente administrativo, no qual possuem informações referentes à temática estudada. Assim, estas foram presenciais e transcritas, utilizando como base o modelo bidimensional de responsabilidade social desenvolvidos por Quazi e O'Brien

(2000) contendo 31 questões a respeito da temática da responsabilidade social empresarial. Destarte, a pesquisadora realizou análises das entrevistas, buscando evidenciar pontos em comum na fala dos entrevistados, bem como confrontá-las com a literatura estudada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para analisar se as práticas adotadas pelas três empresas do setor salineiro, situadas no Rio Grande do Norte/RN, estão inseridas nos princípios da responsabilidade social empresarial, foi necessário fazer um levantamento através de entrevistas semiestruturadas, tomando por base o modelo de Quazi e O'Brien (2000), com o intuito de verificar como as empresas se posicionam a respeito da responsabilidade social e quanto é feito por elas para minimizar os impactos trazidos pela falta de ações sociais e ambientais. Os resultados desta pesquisa serão mostrados a seguir, com base nas indagações feitas nas entrevistas aplicadas aos gestores das empresas do setor salineiro.

Partindo do primeiro questionamento utilizado no estudo, que tratou sobre a possibilidade de se minimizar ações de controle do governo, às empresas que viessem a praticar programas de responsabilidade social, observou-se que de acordo com os respondentes das três empresas, não há nenhum incentivo do governo apontando àqueles que demonstram maior preocupação com práticas ligadas à responsabilidade social. Nesse sentido, os gestores afirmaram que apesar das condições de produção oferecer possibilidades acima do que o mercado local consegue absorver, devido aos altos níveis de oferta do produto em relação à procura, o governo não proporciona motivação para que os empresários do setor venham a desenvolver práticas relativas à responsabilidade social, devido a preocupação com custos adjacentes.

Com relação ao crescimento dos números relativos às empresas envolvidas com responsabilidade social, e a possível expectativa que podem despertar na sociedade em que estão inseridas, os respondentes mostraram-se unânimes na concordância com o propósito, atestando que a sociedade gera expectativas reais com base no comportamento das empresas desse segmento, já que a preocupação com o tema tem abrangência nacional, principalmente por se tratar do setor salineiro. Isso corrobora o que Kreitlon (2004), afirma da importância das empresas emergirem como grandes investidores sociais e agentes do desenvolvimento local e regional, atuando fortemente como agentes contribuintes para a organização da sociedade, devido à ausência do Estado no que concerne às dificuldades nos campos ambientais, econômicos, políticos e sociais.

Quanto à pergunta se a responsabilidade social é o fundamento sólido para aumentar a competitividade, ambos os respondentes concordaram totalmente, frisando que com o desempenho de práticas de responsabilidade social, a empresa ganha renome diante da concorrência, e com isso conquista mercado e a fidelidade dos clientes que demonstram respeito diante das organizações que desenvolvem tais práticas. Echeveste *et al* (1999) conforme acima já citado, completa apontando que a atual conjuntura cultural, econômica e social exige líderes pensantes, posicionados a manter vantagens competitivas e a seguir as mudanças numa velocidade nunca vista anteriormente.

Quanto ao questionamento se empresas devem compreender que fazem parte da sociedade e devido a isso devem responder por questões sociais, houve concordância de todos os entrevistados, frisando principalmente a questão ambiental, pois para extração de matéria-

prima, o sal, há uma grande degradação ao meio ambiente, e para repor tais danos, a empresa se encarrega de devolver ao mesmo tempo, plantações em áreas devastadas, preservação de manguezais e também trazer para a comunidade o desenvolvimento da economia local, oferecendo emprego e renda principalmente para pessoas sem capacitação profissional, devido às salinas serem localizadas principalmente em áreas carentes, passando a ser diante dessa realidade, responsável por maior parte da economia da região onde se situa.

Com relação ao questionamento sobre a legislação social que emerge, se é necessário ou não praticar ações sociais, apenas alguns entrevistados concordaram usando como principal argumento que as empresas diante de tantos impostos, taxas a pagar já seria o suficiente para o governo desenvolver práticas sociais, e principalmente diante dessa crise que o ramo esta enfrentando, onde a oferta é maior que a procura, desenvolver tais práticas é suicídio, frisando um dos entrevistados quando diz “não à nenhum incentivo governamental para isso”. Porém os demais entrevistados discordam, dizendo que há incentivo do governo sim, o produto “Sal Marinho” é isento de ICMS (Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação) dentro do estado, e pra fora do estado há uma redução na base de cálculo de 50% conforme Art. 4º, 154-B, *caput*, do RICMS, aprovado pelo Decreto Estadual nº 13.640, de 1997. Nesse sentido, segundo os respondentes, o problema é que isso não é aproveitado, a mercadoria muitas vezes é vendida sem registro fiscal, e isso faz com que os empresários deste ramo culpem muitas vezes somente o governo e não principalmente a crise diante da seca, onde oferta-se mais mercadoria do que a demanda necessita e com isso passa a existir uma disputa de mercado que é atraída principalmente por baixos preços, que muitas vezes não cobrem nem os custos. Entretanto, vale salientar que de acordo com o Portal de Responsabilidade Social (2014), a responsabilidade social é uma prática voluntária, pois não deve ser confundida exclusivamente por ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). O conceito, nessa visão, envolve o benefício da coletividade, seja ela relativa ao público interno (funcionários, acionistas, etc.) ou atores externos (comunidade, parceiros, meio ambiente, etc.).

Quanto à indagação se a contribuição empresarial em ações de responsabilidade social poderia ser lucrativa para a empresa e se programas de ações sociais podem contribuir para uma imagem favorável para a empresa, todos os respondentes concordaram, argumentando que atividades socialmente desenvolvidas funcionam principalmente como estratégia de marketing, onde a imagem da empresa que desenvolve responsabilidade social torna-se respeitada e com isso atrai clientes fieis. Esse resultado corrobora o que Garay (2001) afirma sobre posturas socialmente responsáveis das empresas se constituem, na verdade, em uma estratégia de marketing, garantido vantagem competitiva através da consolidação da imagem corporativa junto a clientes, trabalhadores e fornecedores, reforçando o comprometimento e identificação com a empresa, alavancando assim os retornos.

Quando se questionou se a legislação não seria suficiente para garantir o comportamento organizacional socialmente responsável, todos os entrevistados também concordaram, expondo que como a organização extrai matéria prima unicamente do meio ambiente, passa aí a existir uma dívida para com o mesmo e para com o meio em que a empresa está inserida, e como os tributos recolhidos pelo governo não são devidamente utilizados, desta forma é que a dívida para com a sociedade aumenta. Com isso, os gestores complementam que a responsabilidade social empresarial deve envolver diversas questões como a diversidade, educação, saúde, segurança, compromisso com toda sociedade e também

com os trabalhadores. A esse respeito, Tenório (2004), afirma que a responsabilidade social para ser compreendida é devidamente acentuada na importância das questões sociais para os sistemas-governos, quando da preparação de políticas públicas, assim como, nos sistemas-empresas no gerenciamento de seus negócios. Ainda, com questionamento acerca da atuação do governo, foi indagado se havendo falha governamental na solução de problemas sociais, então as empresas precisam tentar. A maioria dos entrevistados concordou, e a minoria discordou alegando que as práticas sociais devem ser desenvolvidas como um complemento para “contribuir” junto com o governo e não “tapar buraco” do governo como dito por um dos entrevistados.

Quanto ao questionamento se as empresas devem tratar dos problemas sociais que forem criados pelas suas próprias ações, ambos concordaram totalmente, pois segundo os entrevistados cada um deve assumir e arcar com responsabilidade de suas ações, oferecendo os benefícios necessários para a sociedade e meio ambiente. Conforme afirmam Lourenço e Schröder (2003) ao longo das últimas décadas as empresas estão dedicando maiores esforços e recursos com suas obrigações sociais, beneficiando a sociedade. Dessa forma, a responsabilidade social pressupõe que as empresas tenham uma interação com sociedade não apenas do ponto das obrigações legais e econômicas, mas uma postura socialmente responsável nos níveis de abordagem da obrigação social, da reação social e da sensibilidade social.

Complementando, essa questão, foi indagado se os programas de responsabilidade social desenvolvidos pelas empresas podem encorajar outras organizações, houve concordância de todos os entrevistados, pois segundo eles, quando uma empresa desenvolve práticas sociais passam a se destacar no mercado, e a concorrência não se acomoda, procura não ficar para trás e passa a desenvolver tais ou até mais práticas. Entretanto, há uma visão distorcida perante os entrevistados acerca das práticas sociais. Segundo um entrevistado, não é interessante desenvolvê-las, pois:

“Como o nosso foco é principalmente os clientes fora do nosso estado, desenvolver práticas sociais no nosso território não nos destacará para nosso cliente de maior valor aquisitivo, pois não pega bem saímos falando que praticamos ações sociais em nosso estado, quem normalmente faz isso é o boca a boca da sociedade beneficiada, e diante disso dificilmente chegará aos ouvidos de quem praticamente nos sustenta e não faria tanta diferença para nós” (E)

Nesse sentido, fica visível o não entendimento do desenvolvimento das práticas de responsabilidade social por parte das empresas estudadas. Melo Neto (2001, p.93) afirma que atingir inúmeros tipos de responsabilidades sociais, garante a qualquer empresa, posição de destaque na sociedade onde atua e este é fator decisivo na auto preservação empresarial. Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo sua marca ganha maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos de uma empresa com elevada responsabilidade social.

Quanto ao questionamento de não poder ou ser injusto assumir outras responsabilidades, mesmo já cumprindo com a legislação social, houve uma neutralidade com relação às respostas obtidas. Uma parte discorda, expondo que existe sim uma dívida para com a sociedade e o meio ambiente e há sempre a necessidade de buscar mais ações em prol do seu entorno e uma outra parte concorda, afirmando que são muitas as obrigações impostas

pelo governo, muitos impostos, diversos afazeres que na maioria das vezes impedem até de se pensar em desenvolver tais práticas, não descartando o saber que as práticas de responsabilidade social nas organizações são de suma importância, porém sem ser possível sua efetiva implantação até o momento. Nesse ponto, foi perguntado se existe dinheiro e talento suficiente para as empresas se engajarem em ações sociais, todos discordaram, argumentando que a crise da oferta e da demanda não favorecem o desempenho e o desenvolvimento das reais práticas de responsabilidade social.

Com relação se existe na sociedade uma expectativa de que as empresas pudessem resolver problemas sociais, além de produzir bens e serviços. Todos discordaram, argumentando que “a sociedade espera do governo e não das empresas as ações de práticas sociais, as organizações agem como um complemento e não como responsável primário das práticas sociais, esse papel é do governo, pois nossos impostos já estão sendo pagos e cabe às autoridades o saber para aplicá-los”. Esse entendimento vai de encontro à visão de Carroll (1991) *apud* Miranda e Amaral (2011) que alega que a sociedade espera sim, das empresas ações que vão além daquelas codificadas em leis, que não estão vinculadas aos interesses econômicos financeiros das organizações. Nesse sentido, é possível perceber que o real conceito acerca das práticas de responsabilidade social não é aceito e desenvolvido pelas empresas estudadas, pois a responsabilidade social está vinculada a questões e princípios éticos adotados pela organização no que diz respeito aos problemas de ordem social que enfrenta. Surge a ideia de empresa como elo entre sociedade, indivíduos e governo, enquanto instrumento capaz de melhorar a qualidade de vida via desenvolvimento econômico.

Quanto ao questionamento com relação à visão de que a empresa sendo principalmente uma instituição econômica é mais socialmente responsável quando atende estritamente aos interesses econômicos, a maioria dos entrevistados concordou, pois segundo um deles “não existe instituição econômica que pratique ações de responsabilidade social porque acha bonitinho ajudar, sempre quem pratica ações sociais visam um retorno financeiro”. Já os que concordaram usaram principalmente a expressão: “você é mais abençoado quando se abençoa alguém”, para justificar a tentativa de desenvolver ações sociais sem pensar estritamente nos interesses econômicos. Dessa forma, Toldo *apud* Nichele (2002) salienta que a responsabilidade social é apresentada como um reencontro do capital com as finalidades sociais, deixadas de lado quando o lucro passou a ser o objetivo final de qualquer atividade empresarial. Desse modo, as ações de responsabilidade social vêm tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas.

Complementando, essa questão, foi indagado se as empresas tem práticas de responsabilidade social definidas para com a sociedade além de perseguirem o lucro e se havia a necessidade de treinar gerentes para que pudessem efetivamente resolver problemas sociais, todos discordaram, deixando clara a importância de praticar responsabilidade social, mas, porém afirmando não praticá-las por motivos de incentivos financeiros. E quanto ao treinamento, é importante, dependendo da prática que será utilizada. Contudo, durante as entrevistas foram citados que havia por parte da empresa contribuições financeiras a ONGS (Organizações não Governamentais) esporadicamente, sendo considerada pelos entrevistados como uma ação de responsabilidade social. Nesse sentido, a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (*United Nations Conference for Trade and Development* – UNCTAD), considera que a responsabilidade social da empresa vai além da filantropia. A filantropia empresarial é realizada por meio de doações de recursos financeiros

ou materiais à comunidade ou às instituições sociais (PAIXÃO, 2009). Nesse sentido, na maioria das definições se descreve como as medidas constituídas pelas quais as empresas integram preocupações da sociedade em suas políticas e operações comerciais, em particular, preocupações ambientais, econômicas e sociais.

Ainda complementando a efetividade das práticas sociais, foi questionado se as empresas não praticantes de responsabilidade social poderiam ter vantagens competitivas nos custos, comparando com as que praticam e se, transferindo o custo do envolvimento social na sociedade, a empresa poderia enfraquecer sua imagem com o público, todos os respondentes discordaram com o primeiro questionamento enfatizando um dos entrevistados que “a responsabilidade social não se encaixaria como um custo, e sim como um investimento, uma estratégia de marketing onde existe um retorno futuro”. E na segunda questão todos concordaram que não se deve transferir o que foi gasto em práticas sociais para o público, isso deturpa à imagem boa que a organização passa pra sociedade. Melo Neto (2001) corrobora afirmando que com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a poucos riscos, a empresa canaliza a sua busca da competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia. Além disso, foi questionado se o real envolvimento social poderia ser “suicídio” para as pequenas empresas, pois existem altos custos envolvidos e isso poderia jogá-las para fora do mercado. Com base no que se foi respondido, os respondentes afirmaram que sim, pois “diante dessa crise que estamos enfrentando, onde mal esta dando para cobrir nossas despesas, não teríamos nem de onde ter caixa pra desenvolver práticas sociais”. Apesar disso, Dias (2014), mesmo diante a estes obstáculos e dificuldades, sabe-se que boa parte das pequenas e médias empresas faz algum tipo de ação social, ou seja, projetos voluntários que beneficiam a comunidade onde atuam.

Com relação ao questionamento se as empresas poderiam usar recursos e talentos para promover o seu próprio crescimento e assegurar serviços melhores para a sociedade, nesse quesito todos os entrevistados concordaram apesar de todas as dificuldades já relatadas, para que isso aconteça. Um dos respondentes refletiram e afirmaram que “talvez, se parássemos pra pensar um pouco mais no social, quem sabe Deus teria mandado chuva pra nós e não estaríamos nessa pendenga hoje”. Entretanto, é importante ressaltar conforme destaca o Instituto Ethos (2007), que existem diversas características que fazem parte de uma empresa socialmente responsável, entre elas, transparência, estabelecimento de compromissos públicos, envolvimento com outras instituições que representam interesses variados, capacidade de atrair e manter talentos, alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores, capacidade de lidar com situações de conflitos, estabelecimento de metas de curto e longo prazo e envolvimento da direção da empresa.

Quanto ao questionamento se a sociedade espera que as empresas contribuam para a promoção do crescimento da economia como sua única preocupação, todos os entrevistados discordaram, argumentando que a sociedade espera das empresas além de avanço da economia, implantação de empregos, qualidade nos produtos/serviços oferecidos e geração de renda. Nesse ponto, é importante frisar que os aspectos econômicos, não devem ser os únicos almejados pelas empresas no desenvolvimento das práticas sociais, há ainda a necessidade do aspecto social, político e ambiental.

Com relação ao questionamento, se houvesse um pedido à empresa para se envolver em qualquer atividade, que não seja para obter lucros, e com isso, se a sociedade se transformaria em uma sociedade pior e não melhor, todos os respondentes foram unânimes para discordar, afirmando que “se a empresa tiver capital para aplicar em ações sociais, por

exemplo, passaríamos a viver mais homogeneamente e com isso nosso país se desenvolveria cada vez mais”. Isso mostra que há por parte das empresas preocupação em ter outras atividades que contribuam para uma vida mais justa. Nesse sentido, as empresas sendo geradoras de riquezas materiais, também podem assumir uma responsabilidade para com a sociedade, participando ou até mesmo criando causas em benefícios à mesma. Por fim, complementando esse entendimento, foi questionado se seria uma tolice as empresas se envolverem em problemas sociais desenvolvidos por outros e que não trazem lucro potencial, ambos discordaram, enfatizando que quando se trata em contribuir socialmente foca-se no bem estar social e não de onde quem de fato desenvolveu tais práticas.

Para a identificação das práticas de responsabilidade social, foi feita uma pergunta subjetiva aos gestores, para que os mesmos listassem tais práticas. De acordo com os dados obtidos, não foram encontrados práticas de responsabilidade social estipulada pela literatura. De acordo com o Instituto Ethos (2007), são consideradas as práticas de transparência, estabelecimento de compromissos públicos; envolvimento com instituições que representam interesses variados; capacidade de atrair e manter talentos; alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores; capacidade de lidar com situações de conflitos; estabelecimento de metas de curto e longo prazo e envolvimento da direção da empresa.

Nesse sentido, o que foi obtido pelo primeiro entrevistado foi que há uma preocupação da empresa para com o meio ambiente, onde a empresa se preocupa com a preservação da flora e dos manguezais, em outra empresa citou-se que há uma ajuda esporádica a uma instituição de caridade conhecida na região onde situa a organização, e na terceira empresa o entrevistado relatou que o fato de ofertar emprego a pessoas analfabetas seria uma prática de responsabilidade social. Diante das respostas obtidas, ambos os respondentes concordaram que há algo a mais a se fazer pela sociedade, mas que diante de vários obstáculos, conforme relatadas nas questões acima respondidas, tais práticas não tem como serem desenvolvidas nesse momento de crise que o mercado salineiro enfrenta. Com isso, ambos os respondentes concordam e reconhecem sua importância.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs como objetivo geral analisar as práticas de responsabilidade social nas empresas do setor salineiro do Rio Grande do Norte, usando como ferramenta de estudo o modelo bidimensional de Quazi e O’Brien (2000), buscando analisar as possíveis práticas sociais desenvolvidas por estas. Com isso, o objetivo geral e específicos foram atendidos na medida em que o modelo bidimensional proposto por Quazi e O’Brien (2000) de responsabilidade social foi aplicado nas empresas do setor salineiro e a percepção dos gestores acerca das práticas de responsabilidade social que são e que não são desenvolvidas foram analisadas.

Face ao que se observou no desenvolvimento do estudo, mesmo não havendo grande desenvolvimento de práticas relacionadas à responsabilidade social pelo setor salineiro do Rio Grande do Norte, pôde-se verificar forte tendência direcionada ao crescimento dessa preocupação pelas empresas envolvidas, haja vista que, de forma indiscutível, tais práticas podem proporcionar ganhos não somente de vantagens relacionadas à concorrência, como

também, impacto direto no faturamento e, conseqüentemente, no resultado financeiro dessas empresas.

Por outro lado, diante da crise relatada enfrentada pelo ramo salineiro no Rio Grande do Norte, as empresas estudadas enfatizaram que muito se pensa em desenvolver práticas de responsabilidade social, pois diante das exigências do mercado, se mantém nele quem é melhor, e quem diz quem é melhor é a sociedade, que requer recursos, práticas sociais das empresas localizadas no seu entorno, o que pelos obstáculos enfrentados pelas empresas do setor salineiro, principalmente no que se refere às condições financeiras, é difícil o desenvolvimento das mesmas. Nesse sentido, segundo os entrevistados, o principal obstáculo se refere ao apoio do governo, pois apesar de ter uma redução no ICMS, o problema é que isso não é aproveitado, a mercadoria muitas vezes é vendida sem registro fiscal, e isso faz com que os empresários deste ramo culpem muitas vezes somente o governo e não principalmente a crise diante da seca, onde oferta-se mais mercadoria do que a demanda necessita e com isso passa a existir uma disputa de mercado que é atraída principalmente por baixos preços, que muitas vezes não cobrem nem os custos.

Por fim, foi possível observar que todos os entrevistados têm a percepção da importância do desenvolvimento de práticas sociais, apesar de verem a questão do retorno financeiro como principal fator para adoção dessas práticas e que levando esse resultado ao modelo bidimensional aplicado, as empresas estudadas se encontram no quadrante de uma visão socioeconômica, no qual a mesma representa uma visão estreita da responsabilidade social, mas aceita que sua adoção representará benefícios para a companhia, como por exemplo: evitar multas e embargos, construir bons relacionamentos com clientes, fornecedores ou governo.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. M. **Responsabilidade Social: a capacidade de mudar o futuro**. Disponível em: <www.qualitytool.com/downloads/artigos/SA65P4T024.pdf> Acesso em: 09 set. 2014.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, L. F. ; COUTINHO, M. P. L. ; MOREIRA, E. F. ; BARROS, D. R. . Velhice e Instituições Geriátricas: Um Estudo das Representações Sociais.. In: IV Jornada Internacional e II Conferência Brasileira sobre Representações Sociais, 2005, João Pessoa-PB. **Anais** da IV Jornada Internacional e II Conferência Brasileira sobre Representações Sociais, 2005.

ASHLEY, P. A. **A sustentabilidade da responsabilidade social nos negócios**. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/artigos.asp>>. Acesso em: 22 agost. 2014.

CAMARGO, M. F., et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2002.

DIAS, M. **Responsabilidade Social nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**. Disponível em <http://www.dialogusconsultoria.com.br/novosite/index.php/artigo/responsabilidade-social-nas-pequenas-e-medias-empresas-pmes>. Acesso em 09 set. 2014.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1986.

ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 137-165, mai./ago. 1999.

GARAY, A. B. S. **Voluntariado empresarial: modismo ou elemento Estratégico?** **Anais do XXVI EnANPAD – Encontro Nacional de Administração da ANPAD**. Campinas/SP, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2007. Disponível em http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores.asp. Acesso em 11 set 2014.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KREITLON, M.P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **Anais do XXVIII EnANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Curitiba/PR, 2004.

LESTIENNE, B. Johannesburg, ou “Rio + 10” 2º Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <http://resistir.info/ambiente/johannesburg.html>. Acesso em: 14 out.2014.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial: stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas**. São Paulo: Petrópolis, cap. 3, p. 77-120, 2003.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MIRANDA, R.; AMARAL, H. Governança Corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 64-79, jul./ago, 2011.

NICHELE, T. **Responsabilidade Social Empresarial**. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.

OLIVEIRA, A. L. **SA 8000: o modelo ISO-9000 aplicado à responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, C. M. **Responsabilidade social empresarial: percepções e práticas do empresariado salineiro do Rio Grande do Norte**. 2010. 242 f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 198-204, out./dez, 1984.

OGATA, Alberto. **É possível a sinergia entre os planos de saúde e os programas de qualidade de vida.** Associação Brasileira de Qualidade de Vida. 2003. Disponível em <<http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=55>>. Acesso em: 22 Agost. 2014.

PAIXÃO, G. J. **Economia e responsabilidade social empresarial.** 2009. Disponível em: <http://www.rumosustentavel.com.br/economia-e-a-responsabilidade-social-empresarial/>. Acesso em: 11 set. 2014.

PANWAR, R., et.al. Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. **Forest Products Journal**, v. 56, nº.2, feb., 2006.

PORTAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é responsabilidade social?** Disponível em <http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/> Acesso em: 09 set. 2014.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 25, p. 33-51, jul., 2000.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Responsabilidade Social nas MPes Paulistas.** São Paulo, 2004. <Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>> Acesso em 18/06/2014.

SILVA, A. C. A. **Dimensões e características das ações da responsabilidade social empresarial nas indústrias da panificação do Grande Recife, segundo o modelo de Quazi e O'Brien (2000).** 2012. 110 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial da Faculdade de Boa Viagem – Devry Brasil, 2012.

SILVA, A. M. **Responsabilidade social:** uma estratégia de desenvolvimento e sobrevivência no mundo globalizado - um estudo de caso do programa de visita DNA da São Paulo Alpargatas S/A - Fab. 022 - CG/PB. 2005. 103 f. Monografia do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, 2005.

SILVEIRA, M. C. **O que é responsabilidade social empresarial?** Disponível em http://www.fiec.org.br/artigos/social/responsabilidade_social_empresarial.htm. Acesso em: 19 nov. 2014.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial** – Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TERRA, (2014). *Portal de internet Terra*. Disponível em: <http://www.terra.com.br>. Acesso em: Nov/2014.

UNIÃO EUROPEIA – Livro Verde. Melhorar a saúde mental da população: rumo a uma estratégia de saúde mental para a União Europeia. Bruxelas: UE, 2001.