

RESPONSABILIDADE SOCIAL, ÉTICA E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

SOCIAL RESPONSIBILITY, ETHICS AND STRATEGY IN ORGANIZATIONS

Raquel Viana Meira
rvmeira@hotmail.com

Viviane Maria Penteado Garbelini
viviane.ga@uninter.com

RESUMO

Este artigo analisa a inclusão da prática de responsabilidade social e da ética dentro do planejamento estratégico das organizações. As ações previstas na estratégia são uma prioridade das empresas, independente das variações do mercado, recebendo apoio e recursos tanto para sua aplicação quanto para o controle e avaliação. Como um instrumento que agrega valor, a prática de responsabilidade social deve também ser incluída na estratégia da organização, de forma a garantir sua cultura de responsabilidade social, evitando com isso que as incertezas do mercado forcem tais ações para um segundo plano.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social. Ética. Estratégia das Organizações. Cultura de Responsabilidade Social.

ABSTRACT

This article analyzes the inclusion of the practice of social responsibility and ethics within the strategic planning of organizations. The actions in the strategy are a priority for organizations, regardless of market fluctuations, receiving support and resources for both its application and for the control and evaluation. As a tool that adds value, the practice of social responsibility should also be included in the strategy of the organization, to ensure its culture of social responsibility, thereby avoiding the uncertainties in the market compel these actions to the background.

Keywords: Social Responsibility. Ethics. Organizational Strategy. Culture of Social Responsibility.

INTRODUÇÃO

As organizações possuem objetivos que devem ser alcançados por meio da elaboração de suas estratégias, execução e controle. A estratégia da empresa, conseqüentemente, está relacionada à missão da empresa, ao que ela se propõe a fazer de melhor, dentro de suas especialidades. Mas a simples definição de metas não atende de forma satisfatória suas ambições, devendo, portanto, a estratégia estar arraigada na

ideologia da empresa, na qual o capital humano interno deve entendê-la, aceitá-la e defendê-la.

Devido à realidade competitiva e globalizada do mercado, as estratégias das empresas bem sucedidas, via de regra, devem ser bastante flexíveis quanto a sua operação, porém sua relação com a missão será sempre fixa, independente das variações do mercado e da economia. A criação de um ambiente interno flexível e de resposta rápida às mudanças favorece estas organizações, não desviando sua atenção de seus objetivos e de sua missão.

Dentro desse contexto e, focando na discussão da prática de ações de responsabilidade social, se estas fazem parte da ideologia da empresa, pelo argumento descrito, não deverão ser afetadas por situações de indefinição em momentos isolados do mercado. Não se trata da operação cotidiana, de sua execução definida por metas, mas sim da sua definição como parte integrante da estratégia e da missão da empresa, sobrepondo-se, neste cenário, a outras variáveis da realidade operacional.

Com características e culturas distintas, as organizações definem suas missões e estratégias específicas. E, para as organizações que possuem em sua ideologia a prática de ações de responsabilidade social, estas por sua vez também serão flexíveis de acordo com a realidade competitiva. Os objetivos das empresas não são esquecidos apesar das variações quanto a sua busca. Portanto, ao fazer parte da estratégia, as práticas de responsabilidade social também seguem os mesmos padrões.

A prática de responsabilidade social, dentro do contexto organizacional, deve ser sempre atrelada ao desejo dos seus dirigentes. Não se pode ignorar ações sociais individuais, por esforço da pessoa física que o faz, mesmo sendo esta colaboradora de uma organização, todavia ao analisar o contexto geral da “organização como praticante de ações sociais”, seus diretores influenciam em como deve ser feito o processo. Já foi dito que nem todas as organizações possuem planejamento estruturado para tais ações, fato este que limita sua ação a longo prazo. Porém, para aquelas que atuam de forma organizada, deve-se abordar a questão relacionada à cultura interna desta organização, voltada para a prática de ações sociais.

Ao fazer a correlação da cultura organizacional com a prática de responsabilidade social, entende-se que somente será sustentada a longo prazo se todos os colaboradores estiverem convencidos de que suas ações são benéficas tanto para eles, quanto para sua

organização e conseqüentemente para a sociedade. Todos devem compartilhar do mesmo objetivo, neste contexto voltado para a responsabilidade social, pois desta forma a organização conseguirá ser vista pela comunidade como uma defensora das ações sociais.

O objetivo do trabalho é conhecer e analisar que fatores levam as empresas a fazer parte de suas estratégias as práticas de responsabilidade social e, identificar a importância da responsabilidade social como estratégia na organização. Dessa forma, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva explicativa baseada, sobretudo, em artigos científicos e livros, buscando evidenciar e aprofundar os assuntos referentes ao tema escolhido.

REFERENCIAL TEÓRICO

O SURGIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A ideia de responsabilidade social com elemento integrante das empresas, embora tenha tomado corpo apenas recentemente, já está concebida há bastante tempo, sendo que há registros de manifestações, em prol desse tipo de comportamento, já no início do século XX. Mas foi somente a partir dos anos 1960 nos EUA e no início da década de 1970 na Europa que o movimento começou a ganhar força, talvez por conta de uma maior cobrança da sociedade por uma maior responsabilidade das empresas (TORRES, 2003).

Torres (2003) lembra que os anos 1960 e 1970 foram de grande efervescência cultural e social. Esses anos viram nascer uma ampla “contracultura”, que, entre outras coisas, questionou de forma incisiva os valores da então sociedade industrial capitalista, exigindo intensas transformações políticas, culturais e comportamentais. Nessa época também ocorreu o fortalecimento do movimento sindicalista e estudantil da Europa e a luta pelos direitos civis americanos, principalmente os protestos contra a Guerra do Vietnã. Na ocasião, denúncias contra as práticas de certas empresas envolvidas e interessadas na continuidade do conflito, tamanho o lucro que estavam obtendo com a venda de armas químicas utilizadas na guerra, despertaram a vigilância da sociedade em relação a elas.

A sociedade, mais especificamente os movimentos sociais emergentes na época (ambientalistas, organizações voltadas para os direitos humanos etc.), deu início a um

amplo movimento de denúncias e boicotes às empresas que estavam envolvidas – mesmo que indiretamente – com a Guerra do Vietnã. Para Torres (2003), esses boicotes e denúncias foram determinantes para o início de uma mudança na prática e na cultura empresarial nos EUA e em outros países do globo.

A entrada das empresas no universo das ações de responsabilidade social foi também provocada pela crise do *Welfare State* (estado de bem-estar social), que se deu na metade da década de 1970. Torres (2003) ressalta o fato de que a crise econômica e o crescimento do desemprego que atingiram a Europa na década de 1980 também contribuíram para que as empresas privadas começassem a ser valorizadas pela sua capacidade de proteger os níveis de emprego numa sociedade em crise.

No Brasil, embora já na Carta de Princípios do Dirigente Cristão, datada de 1965, o termo *responsabilidade social* fora utilizado, esse conceito só ganhou força no final da década de 1980, consolidando-se no período de 1990-2003. Vários fatores influenciaram esse fortalecimento, entre eles a reorganização do capital, o fortalecimento dos movimentos sociais e a própria dificuldade do Estado em dar conta do seu papel social. A campanha contra a fome e a miséria e a fundação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), iniciativas do sociólogo Herbert de Souza (Betinho) e a criação do instituto Ethos de empresas e Responsabilidade social em 1998, por um grupo de empresários e executivos provenientes da iniciativa privada, foram grandes impulsionadores da responsabilidade social no Brasil (TORRES, 2003).

CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para a escola da economia clássica, a única obrigação da empresa é gerar lucro para seus acionistas dentro dos limites legais. O maior defensor do ponto de vista clássico foi o economista Milton Friedman, ganhador do prêmio Nobel (citado por MONTANA e CHARNOV 1998, p. 32-35), para quem a responsabilidade primária de uma empresa consiste em dirigir os negócios com a finalidade de proteger os interesses dos acionistas, ou seja, obter um rendimento financeiro. Na visão clássica, a responsabilidade de uma empresa

consiste em compromisso com acionistas (lucro), trabalhadores (salário), governo (impostos) e comunidade (ações filantrópicas pontuais).

Por outro lado, existe a posição socioeconômica, segundo a qual a responsabilidade da administração vai além da simples obtenção de ganhos, incluindo a proteção e o melhoramento do bem-estar social. Nessa perspectiva, para o respeitado economista Paul Samuelson (apud WERNECK 1984, p. 216), “a Responsabilidade Social Empresarial é a capacidade desenvolvida pelas organizações de ouvir, compreender e satisfazer expectativas/interesses legítimos de seus diversos públicos”.

De acordo com o Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, uma associação global que congrega líderes de aproximadamente 200 grandes corporações espalhadas pelo mundo e que se dedica a alinhar as práticas empresariais aos objetivos de um desenvolvimento mais sustentável, a responsabilidade social seria toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida na sociedade. Ou seja, é o compromisso que a empresa tem para com um desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando, entre outras ações, para o bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade local em geral (WBCSD, 2010).

Para o Instituto Ethos (2009),

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

É uma definição que contraria uma postura ainda muito arraigada nas práticas empresariais, que é a maximização dos lucros tendo em vista exclusivamente os interesses dos acionistas, sem considerar as expectativas das demais partes interessadas nas atividades da empresa.

CULTURA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

As origens da Responsabilidade Social encontram-se em ações filantrópicas e caridosas cujas doações eram, em geral, de bens materiais, bens tangíveis. Nos últimos tempos, no entanto, a cultura tem assumido um papel destacado na relação de troca e interação entre empresas e os grupos sociais que são alvos dos projetos.

O conceito de cultura em geral situa-se num campo muito extenso de definições, mas isso não constitui uma imprecisão conceitual. A cultura traz em si mesma conceituação ampla, plural e mutante ao longo da história. E como bem aponta Faria (2003), é bom que seja assim, um conceito amplo demais, para não se correr o risco de restrição do campo cultural e sua força vital.

Ao historiar o conceito de cultura e o seu novo significado com as inovações pós Revolução Industrial, Raymond Williams aponta de forma precisa as “hostilidades” e “embaraços” que o termo provoca.

Cabe, em verdade, dizer que as questões ora implicadas nos significados da palavra cultura são questões diretamente surgidas das grandes transformações históricas que, à sua maneira, se traduzem nas alterações sofridas pelas palavras indústria, democracia e classe, e são de perto acompanhadas pelas modificações experimentadas pela palavra arte. A evolução da palavra cultura dá testemunho de numerosas reações, importantes e continuadas, a essas alterações de vida social, econômica e política e pode ser encarada, em si mesma, como um especial tipo de roteiro, que permite explorar a natureza dessas alterações (WILLIAMS, 1969, p.18).

Feitas essas considerações acerca do conceito de cultura, pode-se aqui apresentar uma definição que engloba, de maneira abrangente, aspectos naturais e sociais associados às práticas cotidianas, e produção de sentido, em que a cultura significa “ordem simbólica que exprime o modo pelo qual, homens determinados estabelecem relações determinadas com a natureza, e entre si, e o modo pelo qual interpretam e representam essas relações” (CHAUÍ, 1988, p.122).

A ideia que os dirigentes influenciam na cultura da responsabilidade social é defendida por Ashley (2002:37) ao dizer que:

O posicionamento de cada empresa estará associado ao perfil cultural dos públicos que efetivamente exercem poder sobre a direção dela, e esse perfil se reflete na orientação quanto a sua responsabilidade social.

E se observar mais profundamente, percebe-se o quanto o desejo dos dirigentes influencia neste aspecto. Em todos os aspectos da cultura organizacional, o reflexo das condutas e crenças dos dirigentes está sempre intimamente ligado à maneira como são conduzidos os processos nas organizações.

Uma leitura simples de Srour (1998, p.175), ao afirmar que “A cultura organizacional exprime então a identidade da organização”, confirma a posição a qual uma empresa busca, de forma organizada, a ser identificada com a prática de ações sociais. A cultura exerce um poder muito grande em seu ambiente interno e, se voltada para a responsabilidade social dentro de seus objetivos e de sua missão, esta identidade seguramente ultrapassa os seus muros, alcançando o ambiente externo e a comunidade.

AÇÕES SOCIAIS E OS CÓDIGOS DE ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A grande questão é: como fazer com que as empresas deem continuidade às suas ações sociais? Poderiam ser levantados diversos motivos pela interrupção ou simples abandono dessas práticas, entre eles aspectos financeiros, econômicos ou de planejamento. Todavia, percebe-se que as empresas que atrelam tais práticas ao seu planejamento dificilmente abandonam por motivos situacionais, enquanto outras empresas iniciam e interrompem suas ações sociais sem nenhum controle aparente.

De acordo com Arruda (2002), uma das ferramentas para a análise e apoio as ações éticas e sociais nas organizações são os códigos de Ética, que surgiram pela necessidade das organizações em estabelecer padrões de conduta junto aos diversos interessados, sejam eles clientes, fornecedores, Estado e comunidade. Tais códigos de ética permitem às organizações analisar se suas ações, internas ou externas, seguir padrões considerados aceitáveis e que respeitem não apenas a legislação vigente, como também a moral e a relação benéfica e vantajosa entre eles. Porém, como parte das normas da organização, enfrenta tanto quanto as variações do ambiente externo.

Segundo Arruda (2002, p.6), ao discutir sobre a manutenção do código de ética, afirma que:

As mudanças econômicas e sociais exigem contínuo estudo e adaptação da instituição. Consequentemente, alguém deve estar preparado para analisar, avaliar e decidir a conduta acertada em face dos vários dilemas éticos que surgem.

Neste caso, a continuidade das ações sociais, e especificamente a ética nas organizações, merece atenção e planejamento dentro das organizações, de forma a garantir tal sustentabilidade. Não se trata de uma visão filantrópica apenas, pois a continuidade das ações sociais sequer diz respeito a esse aspecto dentro das organizações. Trata-se sim de uma posição perante a sociedade, a qual a empresa faz parte e depende dela. Segundo Kaplan & Norton (2000, p.103), “A arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente”.

Os consumidores percebem valor em uma organização transparente e respeitável. Não se discute sua relação com fatores de decisão de compra para empresas que pratiquem ações sociais e sejam éticas, todavia deve-se lembrar que empresas consideradas não éticas não são bem vistas pela sociedade.

A continuidade de ações sociais se deve então ser analisada pelas organizações de forma estratégica, com controles e normas internas, pelo objetivo comum de se posicionar junto ao mercado como uma empresa digna de ser lembrada no momento da compra.

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

Para Kaplan & Norton, (2000), a decisão de incluir a responsabilidade social como parte da estratégia pode ser analisada por aspectos como:

- ✓ Desejo pessoal dos diretores, quando parte deles a iniciativa por motivos inclusive pessoais;

- ✓ Necessidade direta pelo tipo de negócio, quando exige uma preocupação com a qualidade do meio ambiente e da comunidade, a exemplo de empresas químicas e que produzem produtos tóxicos, com certa periculosidade para o meio ambiente;
- ✓ Pressão pela concorrência, quando todos os atuantes do mercado praticam ações sociais e a empresa deseja atuar dentro de um segmento específico;
- ✓ Pressão pela sociedade à prática de ações sociais, entre outros.

Pode haver outros motivos secundários para tal decisão, porém cabe analisar os principais, em que a relação com a estratégia da empresa passa a ser encarada como princípio por toda a organização, ponto fundamental da discussão. Pode-se analisar esta afirmativa ao entender o que Kaplan & Norton, (2000, p.105), falam sobre a posição estratégica das empresas como “boa cidadã corporativa”:

As empresas cujas operações envolvem riscos de meio ambiente, saúde e segurança precisam cumprir os regulamentos e desenvolver a reputação de líder em desempenho nessas áreas, [...] para manter e ampliar sua presença física nas comunidades. Quando essas considerações de natureza regulamentária e as referentes ao meio ambiente, saúde e segurança são vitais para seu êxito da estratégia, as empresas incluem vários objetivos no tema estratégico “bom cidadão corporativo” na perspectiva interna.

Lógico que, mesmo as empresas que possuem em sua missão tal prerrogativa, em momentos de depressão econômica diminuiriam seus investimentos sociais, pela própria necessidade de sobrevivência. Todavia, como parte de seu papel junto à sociedade, a necessidade da prática de ações sociais é maior do que as situações adversas.

E se a preocupação da empresa, dentro de sua estratégia, é trabalhar o que os seus clientes percebem como valor, a ideia da relação direta da prática de ações sociais com a estratégia passa a ser cada vez mais defendida. Clientes diferentes possuem valores diferentes, bem como necessidades diferentes. Para determinados segmentos do mercado, a prática de ações sociais passa a ser um importante aliado como instrumento de valor para seu público-alvo. Outros segmentos, este provavelmente seja um aspecto fundamental para a sua aceitação. É notável o que Band (1997, p.7) entende a respeito de valores para o cliente:

[...] quando se trata de valor, nem todos os benefícios são criados da mesma forma na mente dos clientes. Existe uma hierarquia: os elementos essenciais que precisam ser bem executados para que a empresa exista, os elementos esperados que qualquer bom fornecedor deve oferecer, e os elementos inovadores que surpreendem e agradam o cliente.

Para Kaplan & Norton (2000), a qualidade dos produtos e serviços, bem como preços adequados ao público-alvo da organização, nunca serão substituídos exclusivamente pelo fato da organização defender a prática de ações sociais. Todavia, num ambiente competitivo, com margens cada vez menores e clientes ávidos por novas oportunidades de compra, com a facilidade cada vez maior de acesso à informação, talvez seja este um dos aspectos de diferenciação de uma organização para outra. E não se deve descartar ou ignorar essa relação, haja vista as diferentes formas de valor percebido pelo consumidor.

Dentro de uma análise mais profunda sobre a responsabilidade social na estratégia das organizações, se a organização pode decidir como praticar tais ações sociais e como inseri-las em sua estratégia, ela pode também decidir o que não irá fazer, ou seja, pode evitar ao máximo, ações que sejam totalmente contra seus princípios e sua cultura. Os códigos de ética e a cultura da organização previamente citados mostram como este aspecto é importante e difícil de ser alcançado em sua plenitude, e neste momento trata-se de uma análise estratégica da organização.

Segundo Kaplan & Norton (2000:145), “[...] estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer [...]”. Se uma instituição decide não fornecer produtos para uma empresa não considerada ética, isto somente será possível se estiver bem claro em sua estratégia a responsabilidade social. Aspectos financeiros e econômicos pesam muito em nosso contexto capitalista, portanto, recusar um pedido de uma empresa não é tarefa fácil, somente acontecendo se a cultura de responsabilidade social estiver madura o suficiente para tal decisão.

A responsabilidade social, dentro do contexto estratégico da organização, reforça a sua aplicação no sentido de pertencer ao grupo de ações prioritárias da organização não sendo apenas uma questão temporária ou casual, sem controles e acompanhamento, muito menos sem sua continuidade.

APOIO À PRÁTICA DE AÇÕES SOCIAIS A LONGO PRAZO

A longo prazo, as ações sociais passam a estar cada vez mais arraigadas na cultura da organização, e são defendidas por todos os colaboradores, principalmente pela sua direção.

Taylor & Wacker (1999, p.163), fazem a seguinte pergunta: quem sai ganhando com a nova agenda ética (ao referir-se sobre o exercício da responsabilidade social)?

As empresas que exercem plenamente a responsabilidade corporativa. As empresas que são boas cidadãs, que oferecem autenticidade, que tratam os funcionários com respeito e os clientes individuais com mais respeito ainda. As empresas que se alinham com causas que evocam empatia.

Os autores Taylor & Wacker (1999), defendem-se a ideia da participação da responsabilidade social dentro do planejamento estratégico das organizações no sentido de fortalecer sua “empatia” junto à sociedade. Tal empatia provoca reações positivas na comunidade e nos clientes, não podendo ser considerado fator de decisão de compra, ao menos a empresa estará alinhada aos novos conceitos de valor percebido pelo cliente e às exigências da comunidade.

De acordo com os autores citados, a prática de responsabilidade social a longo prazo define então a sustentabilidade da organização, pelo simples motivo de atender a uma nova perspectiva de relação com o mercado, a uma nova maneira de fazer negócio. Entende-se que tal visão de longo prazo não é fácil de ser contemplada por uma grande parte do empresariado, todavia encaminha-se para essa nova perspectiva.

Para Alencastro (2010, p.127):

A ideia de responsabilidade social incorporada aos negócios surge a partir de novas demandas e maior pressão por transparência e ética nos negócios. É fato conhecido que hoje é cada vez mais forte a tendência do consumidor em procurar empresas não apenas voltadas para a produção e lucro, mas que também estejam preocupadas com a solução de problemas mais amplos, como a preservação do meio ambiente e o bem-estar social. São os próprios pressupostos da disputa empresarial que forçam a adoção de um modelo mais ético e, conseqüentemente, proativo, atuando a favor da sociedade.

Hoje já não se discute mais sobre o papel das empresas como agentes no desenvolvimento socioeconômico; como instituição quase que hegemônica no mundo atual, não tem como fugir dessa responsabilidade. Torna-se, dessa forma, fundamental que as empresas assumam não só o papel de produtoras de bens e serviços, mas também o de serem responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores e da sociedade na qual estão inseridas (ALENCASTRO, 2010).

Já é possível observar uma preocupação crescente das empresas em vincular sua imagem à ideia de responsabilidade social. Assim, o resgate de princípios éticos e morais passou a ter natureza “estratégica”. Por conta disso, várias empresas no Brasil e no mundo desenvolvem, há anos, projetos nos mais diversos campos, desde projetos socioculturais até os de preservação ambiental. Empresas públicas e privadas esforçam-se para se tornar agentes sociais e participar do processo de desenvolvimento do meio em que atuam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se espera então dos diretores das organizações quanto ao seu apoio às práticas de responsabilidade social? Que eles façam todo o esforço necessário para incluí-las em seu planejamento estratégico apoiando tais ações e fornecendo subsídios para seus colaboradores aplicarem as ações definidas por eles.

Neste momento carece ainda, no estudo da responsabilidade social, indicadores que possam contribuir para a tomada de decisão sobre quais ações sociais sejam adequadas, bem como medidas de análise econômica sobre as ações sociais praticadas; todavia, dentro de um contexto competitivo, não se deve esperar pela “criação” de tais indicadores. Como em todos os aspectos estabelecidos na estratégia das organizações, serão consideradas prioritárias em sua execução.

E o fato é que a responsabilidade social oferece benefícios para a organização. Relacionando com os estudos sobre estratégia das organizações, toda ação que agregue valor a organização deve ser analisada e priorizada. E as práticas de responsabilidade social seguramente merecem destaque neste sentido, pela influência que exercem junto aos seus

stakeholders, quer seja a comunidade, governo, clientes, colaboradores e acionistas. Estes últimos detêm o poder de ação, portanto, são responsáveis pelos investimentos sociais.

Não se deve apenas analisar prioritariamente aspectos financeiros de uma ação social. Se o interesse dos diretores é agregar valor aos seus negócios assumindo a premissa que as ações sociais permitem contribuir com esse aspecto, conseqüentemente deve fazer parte dos objetivos dos acionistas. E somente sua inclusão na estratégia tornará possível a sua continuidade e sua relação com o negócio da organização, defendendo sua aplicação a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mário Sérgio Cunha. *Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba: Ibpex, 2010.

ARRUDA, Maria C. C. de. *Código de Ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ASHLEY, Patrícia A. (coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAND, William A. *Competências críticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHAUÍ, Marilena. Cultura do Povo e Autoritarismo. In.: VALLE, Edênio; QUEIROZ, José J. (Orgs.). *A Cultura do povo*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988, p. 119-133.

FARIA, Hamilton. *Políticas Públicas de Cultura e Desenvolvimento Humano nas Cidades*. In.: BRANT, Leonardo. (Org.) *Políticas Culturais*. Barueri, SP: Editora Monole, 2003, p. 35-54.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 200.

KOCHE, José C. *Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis (RJ): Vozes, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus 1998.

TAYLOR, James & WACKER, Watts. *Delta 500 anos: o que acontece depois do que vem a seguir*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TORRES, Ciro. *Responsabilidade social das empresas*. In: FÓRUM RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL, 2003, Brasília.

WILLIAMS, Raymond. *Cultura e Sociedade (1780-1950)*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.