

# RESPONSABILIDADE SOCIAL COM FOCO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Marcelo de Freitas Nóbrega, *M.Sc.* Columbia University  
Doutorando em Engenharia de Produção COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro  
marcelonobrega@terra.com.br

Maria Alice Ferruccio, *D.Sc.* COPPE/UFRJ  
Professor Adjunto - Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro  
aliceferruccio@msn.com

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social, Gestão de Pessoas, Estratégia de RH.

## 1. A mudança de contexto no Brasil

A responsabilidade social esta se apresentando como uma temática muito importante e que afeta o comportamento das organizações, exercendo impactos nos objetivos, estratégias e no próprio significado de empresa.

O objetivo deste trabalho é contribuir para um melhor entendimento sobre as melhores práticas de gestão socialmente responsável de pessoas com foco no público interno das organizações.

O grande desafio hoje para as empresas brasileiras é conseguir acompanhar as transformações em que o mundo está passando. Não é apenas conseguir sobreviver neste mercado globalizado, é muito mais do que isso. As empresas tiveram que aprender a quebrar paradigmas, mudar o que precisa ser mudado (*mutatis mutandis*), ser flexível e dinâmica, moderna, atualizada, integrada ao meio ambiente, cuidar do seu principal ativo (pessoas) e ser socialmente responsável. A necessidade de se adequar ao mercado globalizado tem exigido das empresas um novo redirecionamento no que diz respeito à gestão estratégica. Neste contexto, as empresas passaram a valorizar o trabalho em equipes com responsabilidades, metas e autonomias bem definidas.

Neste novo contexto contemporâneo, onde ter pessoas não é mais ter custo e sim ter vantagem competitiva, cabe às organizações a promoção de práticas para que as competências necessárias para esta vantagem estratégica sejam formadas e desenvolvidas.

A grande questão é: como integrar a área de recursos humanos ao *business* da empresa e ainda com práticas de gestão que primem pela responsabilidade social? A dificuldade é transformar as intenções em comportamentos e práticas incorporadas à cultura organizacional. Entre os dias 23 e 26 de junho de 2002, o I Fórum Líder RH 2002 – I Encontro Nacional de Líderes em Recursos Humanos, ocorrido em São Paulo - SP, debateu sobre o que as empresas estão fazendo para conciliar a gestão de pessoas com a gestão de negócios. Constatou-se que gestores de RH e presidentes de empresa estão

caminhando lado-a-lado na busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

É evidente que, para se estar num mercado tão competitivo onde existem muitas barreiras de entrada, só pode participar quem possuir as competências necessárias e disponíveis. Para tanto, as organizações devem analisar continuamente as tendências do mercado no que diz respeito às modernas práticas de gestão de pessoas; os conteúdos dos treinamentos focados na estratégia da empresa; análise contínua das tendências conceituais da formação dos recursos humanos; análise sistemática dos recursos e das tecnologias promovidos pelas ações educativas; pelo enfoque sistêmico da gestão do conhecimento; seu clima e sua cultura organizacional.

As práticas inovadoras estão cada vez mais sendo discutidas sobre sua eficácia e eficiência por consultores de RH, presidentes e diretores de recursos humanos. Falar de talento, ética, integridade, felicidade, espiritualidade, alma, qualidade de vida e alegria, vem sendo prioridades recomendadas pelos principais executivos dos mais diversos setores da economia. Parece que estamos vivendo uma reconstrução valorativa onde pessoas passaram a ser realmente importante quando se pretende discutir sobre planejamento, melhoria de processos e maior lucratividade. É sabido que aqueles que não são felizes não conseguem apresentar bons resultados.

A partir dos anos 90 o Brasil passou por importantes mudanças no ambiente empresarial:

- Responsabilidade social: o voluntariado passou a ser uma das práticas valorizadas em processos seletivos e o engajamento em atividades comunitárias passou a contar como uma boa experiência para os candidatos as vagas em organizações que possuem como uma das práticas de Recursos Humanos incentivar seus funcionários a participarem dos projetos e ações concretas de responsabilidade social promovidos pela empresa.
- Perfil demográfico: a força de trabalho nunca contou com um contingente tão significativo de mulheres; também está mais jovem e mais capacitada. Essa nova geração de trabalhadores espera muito mais de seus empregadores e está menos disposta a oferecer lealdade incondicional a suas empresas.
- Concorrência global: o crescimento e expansão das multinacionais, a desregulamentação de setores industriais e as privatizações em diversos países do mundo criaram mercados novos e intensamente competitivos.
- Transformações tecnológicas: o ritmo de incorporação de novas tecnologias ao processo de produção nunca foi tão rápido. É grande a pressão sobre as empresas para que inovem e invistam em tecnologia.
- Crescimento econômico acentuado dos Estados Unidos: a situação de pleno emprego no país acirrou a disputa por talentos, obrigando as empresas a melhorar as condições de emprego oferecendo melhor remuneração, benefícios e ambiente de trabalho.
- Fracasso da Reengenharia: os pais do movimento, Michael Hammer e James Champy, decretaram seu fim e apontaram a principal falha - não levar em consideração “o elemento humano”. A reengenharia gerou uma força de trabalho

insatisfeita e ineficiente, mais interessada em garantir sua sobrevivência do que em trabalhar de maneira eficaz.

- Ativos intangíveis: segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), mais de 55% da riqueza mundial advêm do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis, como softwares, patentes, royalties, serviços de consultoria e bens culturais como filmes, música e entretenimento em geral (Cavalcanti, 2001).
- Novas formas de relação de trabalho: temporários, empregados, consultores e terceiros convivem no mesmo ambiente e têm os mesmos objetivos. O emprego formal está em baixa.

Em meio a mudanças tão profundas o pensamento estratégico passou a ser valorizado. Passou-se a exigir dos trabalhadores um novo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes: maior nível de escolaridade, flexibilidade, adaptabilidade, trabalho em equipe, comprometimento organizacional, inovação, criatividade e responsabilidade social.

É nesse contexto que o Brasil começa a se preocupar com a moderna gestão de pessoas, onde a premissa básica é mantê-las continuamente capacitadas e motivadas para que possam agregar valor às operações e aos negócios corporativos e, ao mesmo tempo, sintam-se satisfeitas nas suas expectativas pessoais. Para tanto, esta nova gestão necessita desenvolver novos modelos de remuneração e benefícios, preocupar-se com temas como comunicação, responsabilidade social, liderança, motivação, cultura, clima, qualidade de vida, ambiente de trabalho, criatividade e inovação.

Para que as pessoas percebam que são parte integrante da empresa, elas precisam se sentir valorizadas e motivadas não somente pela remuneração adequada que recebem, mas por fazerem parte do processo de construção da visão compartilhada da empresa. Cada vez mais vemos gestores de empresas fazendo declarações sobre: “Quando você investe nas pessoas, respeitando a individualidade e colaborando para o crescimento profissional e pessoal de cada um, os resultados alcançados serão sempre positivos”, avalia o gerente de desenvolvimento humano e organizacional da Intelig, Marcelo Arantes (dias 23 e 26 de junho de 2002, o I Fórum Líder RH 2002 – I Encontro Nacional de Líderes em Recursos Humanos, ocorrido em São Paulo – SP).

É neste contexto que vão surgindo as primeiras questões que não podem mais ser relevadas dentro da gestão de pessoas nas organizações: quais as práticas de formação de recursos humanos, considerando o ambiente globalizado e competitivo que deve ser prioridade nas organizações? Será que pessoas ainda devem vir depois dos investimentos em processos, máquinas, equipamentos? Ou pessoas são realmente questão-chave na moderna organização, isto é, são as pessoas que fazem a vantagem competitiva acontecer? Se acreditarmos nesta última questão e respondermos sim para ela, entraremos na elaboração de verdadeiras práticas de gestão de pessoas passam a ser uma prioridade inadiável e também imprescindível.

Dentre as práticas mais comentadas nos ciclos de discussão de gestores de RH encontram-se:

- Promover a formação técnica, tecnológica, social e ética que envolva o ambiente interno e se expanda para contribuir com outras empresas no contexto de compartilhamento e desenvolvimento do bem-estar das comunidades onde a empresa se encontra.
- Ter um processo contínuo de seleção, admissão e formação de pessoas, em conformidade com as diretrizes estratégicas de longo prazo da organização;
- Ter programas educacionais que contemplem a ampliação das competências essenciais, com uma persistente disposição de melhoria de atitudes, comportamentos e habilidades, bem como uma crescente consolidação dos princípios e valores da organização;
- Fomentar o desenvolvimento de pesquisas que contribuam para conquista um elevado nível de competência interna e conseqüentemente competitividade da empresa.
- Manter uma boa gestão do conhecimento da organização para aumentar para assegurar a sua capacidade de tomar decisões e garantir sua vantagem competitiva.

### 3. Estudo de Campo:

A pesquisa proposta é parte integrante de uma dissertação de doutorado desenvolvida no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, na linha de pesquisa *Mudanças Estratégicas e as Influências na Cultura Organizacional*. A pesquisa aborda as práticas da gestão de recursos humanos em 44 empresas estabelecidas no Brasil há pelo menos cinco anos.

Uma análise da composição dos grupos sugere evidências de resultados relevantes. Apenas duas empresas são comuns aos grupos A e B. Os grupos A e C, compartilham três empresas. E apenas uma empresa aparece nos três grupos simultaneamente.

Segue a definição de cada grupo de empresas a ser pesquisado:

Grupo A ou Grupo de Empresas de Desempenho Superior: empresas que tenham desempenho consistentemente superior a seus concorrentes. Para os objetivos do estudo proposto, foram escolhidas as empresas classificadas como melhores em seus setores em todos os anos no período de 1997 a 2000<sup>1</sup>, segundo o Guia Exame – Melhores e Maiores. Esse grupo é constituído por 64 empresas.

Grupo B ou Grupo Melhores Empresas para Trabalhar: empresas que são apontadas por seus empregados como bons lugares para se trabalhar. Desde 1997, a revista Exame, em convênio com o *Great Place to Work Institute* realiza uma pesquisa anual, de adesão voluntária por parte das empresas, sobre a satisfação de seus empregados com o ambiente de trabalho. Foram selecionadas as empresas que aparecem na pesquisa em todos os anos entre 1997 e 2000<sup>2</sup>. Dezesseis empresas formam este grupo.

<sup>1</sup> Ano de publicação da revista. Na verdade, refere-se ao desempenho do ano anterior.

<sup>2</sup> Como no grupo A, refere-se ao ano de publicação da revista..

Grupo C ou Grupo Bons Gestores de Pessoas: empresas que são indicadas por formadores de opinião (consultores, dirigentes de empresas e profissionais de RH) como excelentes gestoras de pessoas. Esse grupo é constituído pelas 19 empresas identificadas no estudo realizado pelo professor André Fischer (1998), da USP, na sua tese de doutoramento.

Grupo D ou Grupo de Controle: para efeito de comparação, foi criado como grupo de controle. Foram escolhidas empresas que possuem uma área de recursos humanos atuante, porém sem qualquer outra característica unificadora. Oito empresas compõem este grupo.

**Figura 1 - Empresas universo da pesquisa.**

GRUPO A			GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D
Aché	Electrolux	Promon Eletrônica	3M	ABB	MBR
Andrade Gutierrez	Embraco	Queiroz Galvão	Accor	Accor	Golden Cross
Arno	Embratel	Rigesa	AGF	Alcoa	Esso
Astra	Gerdau	Roche	Brasmotor	Bank Boston	Ferronorte
Atlas	Gessy Lever	Romi	Copesul	Brahma	Shell Gás
Bardella	Glaxo Wellcome	Sama	Dow Química	Citibank	BCP
Beira Rio	Grendene Sobral	Santa Marina	DuPont	Dow Química	ONS
Boehringer	Hewlett-Packard Brasil	Santher	Elma Chips	Dupont	Souza Cruz
Bombril	Hispanobrás	Semp Toshiba AM	Goodyear	Gessy Lever	
Brahma	Hoechst	Skol-Caracu	Hewlett-Packard Brasil	Hewlett-Packard Brasil	
Bristol-Myers	Klabin	Suzano	McDonald's	IBM	
Camargo Correa	Light	TAM	Merck, Sharp & Dohme	Microsoft	
Casas Bahia	Localiza	Telemig	Nestlé	Motorola	
CBA	Mercedes-Benz	Tigre	Promon	Natura	
Champion	Microtec	Usiminas	Samarco	Nestlé	
Coca-Cola Ipiranga	Multibrás	Vale do Rio Doce	Xerox	Rhodia	
Comex Internacional	Natura	Vipal		Siemens	
Condor	NEC	Votorantim		Xerox	
Copesul	Nibrasco	WEG			

Correios e Telégrafos	Pirelli Pneus	YKK			
CSN	Procter & Gamble				

Fonte: Autores.

Empresas que participaram da pesquisa de campo:

**Figura 2 – Empresas da amostra.**

<b>Grupo A 12 empresas</b>	<b>Grupo B 4 empresas</b>	<b>Grupo C 8 empresas</b>	<b>Grupo D 8 empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardella</li> <li>• Boehringer</li> <li>• Copesul</li> <li>• Embraco</li> <li>• Embratel</li> <li>• Gerdau</li> <li>• Glaxo</li> <li>• Wellcome</li> <li>• Localiza</li> <li>• NEC</li> <li>• TAM</li> <li>• Tigre</li> <li>• Vale do Rio Doce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accor</li> <li>• Copesul</li> <li>• Dow Química</li> <li>• Xerox</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accor</li> <li>• Alcoa</li> <li>• Dow Química</li> <li>• IBM</li> <li>• Motorola</li> <li>• Rhodia</li> <li>• Siemens</li> <li>• Xerox</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCP</li> <li>• Esso</li> <li>• Ferronorte</li> <li>• Golden Cross</li> <li>• MBR</li> <li>• ONS</li> <li>• Shell Gás</li> <li>• Souza Cruz</li> </ul>

Fonte: Autores.

Do conjunto das questões que compõem o questionário da pesquisa de campo, foram selecionadas as que se referiam a ações de responsabilidade social.

Como pode se observar na figura 3, quanto à participação de empregados em sindicatos e ao relacionamento com seus representantes, 75% das empresas do grupo D, além de permitir a representação dos sindicatos, fornece informações sobre as condições de trabalho na empresa e reúne-se periodicamente com os dirigentes sindicais para ouvir sugestões e negociar reivindicações dos seus funcionários.

**Figura 3 – Pergunta 72 do questionário sobre melhores prática de gestão de pessoas no Brasil e a questão da responsabilidade social.**

	<b>Todos</b>	<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>	<b>Grupo C</b>	<b>Grupo D</b>
<b>72. Quanto à participação de empregados em sindicatos e ao relacionamento com seus representantes, a empresa:</b>  considera o comportamento dos sindicatos prejudicial ao seu					

desempenho e não incentiva a filiação de seus empregados	18.8%	16.7%	25.0%	37.5%	0.0%
permite a representação de sindicatos nos locais de trabalho	18.8%	33.3%	0.0%	0.0%	25.0%
além de permitir a representação dos sindicatos, fornece informações sobre as condições de trabalho na empresa e reúne-se periodicamente com os dirigentes sindicais para ouvir sugestões e negociar reivindicações	56.3%	50.0%	50.0%	50.0%	75.0%

Como pode se observar na figura 4, nas suas relações com trabalhadores terceirizados e/ou com fornecedores desses serviços, a prática mais utilizada pela maioria dos participantes da pesquisa é monitorar periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos, exigindo que sejam feitos os ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação.

**Figura 4** – Pergunta 73 do questionário sobre melhores prática de gestão de pessoas no Brasil e a questão da responsabilidade social.

	Todos	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<b>73. Nas suas relações com trabalhadores terceirizados e/ou com fornecedores desses serviços, a empresa:</b>					
mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias	37.5%	33.3%	25.0%	37.5%	50.0%
monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos, exigindo que sejam feitos os ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação	59.4%	66.7%	50.0%	62.5%	50.0%
exige que seus fornecedores proporcionem níveis salariais compatíveis com a média de mercado e que ofereçam benefícios básicos semelhantes aos gozados pelos funcionários regulares da empresa	18.8%	16.7%	25.0%	12.5%	25.0%

Na figura 5, as empresas de todos os grupos, considerando seus possíveis impactos na vida das comunidades onde atua, procuram antecipar-se a demandas da comunidade e

disponibilizar informações sobre atuais e futuros impactos, envolvendo a comunidade na resolução dos problemas. Dentre os participantes, as empresas do grupo C aparecem com 75.0% utilizando esta prática.

**Figura 5** – Pergunta 76 do questionário sobre melhores prática de gestão de pessoas no Brasil e a questão da responsabilidade social.

	Todos	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<b>76. Considerando seus possíveis impactos na vida das comunidades onde atua, a empresa:</b>					
Procura tomar medidas saneadoras em resposta a reclamações e manifestações da comunidade	21.9%	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%
Conhece em profundidade seus impactos atuais e possui processo estruturado para registrar queixas e reclamações	12.5%	8.3%	0.0%	12.5%	25.0%
Procura antecipar-se a demandas da comunidade e disponibilizar informações sobre atuais e futuros impactos, envolvendo a comunidade na resolução dos problemas	50.0%	41.7%	50.0%	75.0%	37.5%

No tocante às atividades filantrópicas, as empresas do grupo C, como mostra a figura 6, se destacam por terem programas sociais estruturados com dotação orçamentária estável, gerenciados por equipe profissional, instituto ou fundação.

**Figura 6** – Pergunta 77 do questionário sobre melhores prática de gestão de pessoas no Brasil e a questão da responsabilidade social.

	Todos	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<b>77. As atividades filantrópicas da empresa são realizadas através de:</b>					
A empresa não realiza atividades filantrópicas	12.5%	8.3%	0.0%	0.0%	37.5%
Verbas definidas em orçamento que são do conhecimento dos empregados e geridos por Comitê ou grupo de trabalho com critérios previamente definidos	25.0%	25.0%	50.0%	25.0%	12.5%

Programa social estruturado com dotação orçamentária estável, gerenciado por equipe profissional, instituto ou fundação	53.1%	58.3%	50.0%	62.5%	37.5%
---	-------	-------	-------	-------	-------

Para a realização de suas ações sociais, a maioria das empresas e principalmente as do grupo C, além de doações e/ou projetos próprios, envolvem seus empregados e parceiros no desenho e implantação de projetos sociais.

**Figura 7** – Pergunta 78 do questionário sobre melhores prática de gestão de pessoas no Brasil e a questão da responsabilidade social.

	Todos	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<b>78. Para a realização de suas ações sociais, a empresa:</b>					
Faz doações de serviços, produtos e recursos financeiros, e/ou desenvolve projetos sociais próprios	25.0%	33.3%	0.0%	12.5%	37.5%
Além de doações e/ou projeto próprio, disponibiliza espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade	25.0%	8.3%	25.0%	50.0%	25.0%
Além de doações e/ou projetos próprios, envolve empregados e parceiros no desenho e implantação de projetos sociais	46.9%	58.3%	50.0%	62.5%	12.5%

Desenvolver programas estruturados de apoio ao voluntariado, disponibilizando recursos humanos e financeiro para o seu funcionamento é uma prática de gestão valorizada principalmente pelas empresas do grupo C.

**Figura 8** – Pergunta 79 do questionário sobre melhores prática de gestão de pessoas no Brasil e a questão da responsabilidade social.

	Todos	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<b>79. Em relação ao trabalho voluntário realizado pelos empregados, a empresa:</b>					
Conhece superficialmente as	31.3%	33.3%	25.0%	12.5%	50.0%

iniciativas de trabalho voluntário de seus empregados					
Valoriza as ações voluntárias realizadas por seus empregados através de divulgação interna	25.0%	25.0%	0.0%	37.5%	25.0%
Mantém serviço de apoio ao voluntariado, informando sobre oportunidades disponíveis na comunidade e viabilizando aspectos logísticos e financeiros	18.8%	16.7%	25.0%	25.0%	12.5%
Desenvolve programa estruturado de apoio ao voluntariado, disponibilizando recursos humanos e financeiros para o seu funcionamento	34.4%	25.0%	50.0%	75.0%	0.0%

Na figura 9, as empresas dos grupos A e B são aquelas que publicam um balanço social em que buscam mostrar à sociedade seus esforços no sentido de conciliar o sucesso econômico com os impactos sociais e ambientais de suas atividades.

**Figura 9** – Pergunta 80 do questionário sobre melhores prática de gestão de pessoas no Brasil e a questão da responsabilidade social.

	Todos	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<b>80. A empresa publica um balanço social em que busca mostrar à sociedade seus esforços no sentido de conciliar o sucesso econômico com os impactos sociais e ambientais de sua atividade?</b>					
Sim	40.6%	50.0%	50.0%	37.5%	25.0%
Não	59.4%	50.0%	50.0%	62.5%	75.0%

## 6. Conclusão

Garantir a empresabilidade ou administrar com as pessoas – consideradas agora parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais – passou a ser o mais importante desafio interno das empresas. É um desafio que deve ser abraçado pelos líderes da organização, que, apoiados pela área de recursos humanos, devem fomentar essa discussão ouvindo as expectativas de seu público interno. Assim como os gerentes de unidades de negócio são responsáveis pelos resultados de seus produtos, os gestores de recursos humanos estão sendo chamados a justificar quantitativamente o resultado da implantação de novas práticas de gestão de pessoas. Não basta criar ferramentas e

políticas que satisfaçam aos empregados, essas novidades precisam transformar-se, através deles, em resultados para a corporação.

As empresas que souberem entender essa nova demanda criarão um ambiente de trabalho estimulante que transformará a organização humana e com responsabilidade social em vantagem competitiva dentro do mercado.

### **Bibliografia**

Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). *Pesquisa – Evolução, Práticas e Retrato Atual de Recursos Humanos no Brasil*. Fronasier, Porto Alegre, 1999.

ALBUQUERQUE, L.G. *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*. São Paulo: FEA-USP, 1987. Tese de livre-docência.

AMERICASCANADA.ORG. *Responsabilidade Social das Empresas*. Site do Governo do Canadá. Disponível em <<http://www.americascanada.org/politics/csr/csr-p.asp>>. Acesso em: 25 out. 2001.

BUCKINGHAM, M.; COFFMAN, C. *First Break All the Rules – What The World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, New York, 1999.

CARROLL, Archie B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*. v. 4, p. 497-505, 1979.

CAVALCANTI, M.C.B.; GOMES, E.B.P.; NETO, A.F.P. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CLARKSON, Max B.E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*. v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS. *Livro verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: [s.ed.], 2001.

CORRÊA, Stela Cristina Hott. *Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional*. Tese de mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.

DAFT, Richard L. *Administração*. Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Administração princípios de gestão empresarial*. 10. ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill, 2000.

"Exigências internacionais". *Jornal do Brasil*, edição de 26/12/2001. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/jb/papel/economia/2001/12/25/joreco20011225006.html>>. Acesso em: 05 jan. 2002.

FERREL, O. C., FRAEDRICH, John, FERREL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Reichmann & Affonso Editoras, 2000.

FISCHER, Rosa Maria e FALCONER, Andrés. *Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado*. Parceria entre o Programa Voluntários e CEATS-USP, SENAC-SP, GIFE e CIEE. São Paulo: 1999.

- FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L.G. (coords.), Pesquisa - Tendências de Mudanças na Gestão de Pessoas das Empresas Brasileiras. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001.
- FISCHER, A.L. *A Constituição de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas*. São Paulo: PPGA/FEA-USP, 1998. Tese de doutoramento. Mimeo.
- \_\_\_\_\_. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord.), *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- FOMBRUM, C.J.; TICHY, N.M.; DEVANNA, M. eds. *Strategic Human Resource Management*. New York, 1984.
- FRIEDMAN, R.E. "The social responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine*,. September 13th 1970.
- GRAJEW, Oded. "Evolução e perspectivas da responsabilidade social". *Jornal Valor Econômico*, edição n. 301 de 12/07/2001.
- \_\_\_\_\_. "Índice para medir solidariedade". *Revista Época*, p.55, edição de 22/05/2000.
- \_\_\_\_\_. *Instituto Ethos*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 07 nov. 2001.
- GUEDES, Rita de Cássia. Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). São Paulo: PUC/SP, 2000. 170p.
- GUEST, D. "HR and the bottom line". *People Management*, 6 (15), pp. 26-31, 2000.
- ÍBIDE, Mário. "Vale a pena investir nos projetos sociais e cativar o público". *Jornal Valor Econômico*, edição n. 412 de 20/12/2001.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Pesquisa ação social das empresas*. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial/>>. Acesso em: 18 dez. 2001.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, <<http://www.ethos.org.br>>. Acessos entre: out. 2001 e fev. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Investimentos socialmente responsáveis não são só para ativistas*. (Notícia divulgada em 01/11/2001). Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/pri/open/sala\\_imprensa/dezembro.asp](http://www.ethos.org.br/pri/open/sala_imprensa/dezembro.asp)>. Acesso em: 27 jan. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Pesquisa responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro*. São Paulo: 2000.
- KARAM, Miriam. "Fundo Ethical, do ABN, rende 20,3%". *Jornal Valor Econômico*, edição n. 412 de 20/12/2001.
- \_\_\_\_\_. "Petrobras recebe multa de R\$ 150 milhões no Paraná". *Jornal Valor Econômico*, edição n. 204 de 20/02/2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. Trad. Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1984.
- LISBOA, Marijane. *O Fórum Mundial Social 2002*. Greenpeace Brasil. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org.br/fsm2002/news/2002fev05.asp>>. Acesso em: 05 fev. 2002.
- LOWE, Janet. *O império secreto: como 25 multinacionais dominam o mundo*. Trad. Isabel Paquet de Araripe. Rio de Janeiro: Ed. Berkeley, 1993.

- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia – revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1994.
- MAIGNAN, Isabelle. *Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits*. Academy of Marketing Science, v. 27, n. 4, Fall 1999.
- MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva M.. *Metodologia do trabalho científico*. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- MARTILELLI, A. C. "Empresa Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora". *Integração — A revista eletrônica do terceiro setor*, edição de setembro 2000. Disponível em: <<http://integração.fgvsp/3/adminst.html>>.
- MOKHIBER, Russel. *Top 100 corporate criminals of the decade*. Disponível em: <<http://www.corporatepredators.org/top100.html>>. Acesso em: 20 jan. 2002.
- MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Ed. Saraiva, 1998.
- MORAES, A.M.P.; TOMEI, P.A. The Function of Human Resources in Brazil, III International Workshop in Human Resources Management: in what ways have we changed? Seville: May 16-18, 2001.
- "O bye-bye de Reichstul". *Jornal Gazeta Mercantil*, edição de 10/12/2001.
- PASSOS, José Meirelles. "Responsabilidade social também dá lucro, dizem empresários". *Jornal O Globo*, edição de 01/02/2002, Caderno especial Globalização, p.5.
- PÉREZ LÓPEZ, J. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Ediciones RIALP, 1996.
- "Responsabilidade social vira notícia na rede CBN". *Jornal Valor Econômico*, edição de 06/06/2001.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUCUPIRA, João. *A responsabilidade social das empresas*. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/bib05.html>>. Acesso em: 06 nov. 2001.
- ULRICH, D. "Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results", *Human Resource Management*, 36, 3, pp. 303-20, 1997.