

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) COMO ELEMENTO DE  
ATRAÇÃO DE TALENTOS: PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DESTAQUES DO CURSO  
DE ADMINISTRAÇÃO**

**Ângela Beatriz Scheffer Garay<sup>1</sup>**

Rua Mostardeiro, 1035/502 - Moinhos de Vento

CEP: 90430-001 Porto Alegre/RS Brasil

Fone: (51) 33318817

E-mail: [absgaray@ea.ufrgs.br](mailto:absgaray@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup>EA/UFRGS

DCA – Depto. Ciências Administrativas

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

**Resumo**

Este artigo apresenta um estudo que buscou conhecer a percepção de jovens talentos do curso de administração de empresas sobre a importância que dão ao posicionamento socialmente responsável no momento de escolha da empresa em que gostariam de trabalhar/estagiar. Queria-se verificar se a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) constitui-se em um fator de atração para os jovens talentos. Entre os principais resultados do estudo encontram-se: Quando escolhem uma empresa, dão à questão da RSC uma importância média; RSC apareceu como fator mais importante para a retenção do que para a atração de jovens talentos. Como os principais fatores pesados no momento de escolha apareceram a possibilidade de ascensão na carreira, os benefícios e a remuneração que a empresa oferece, a reputação da empresa no mercado, bem como ter investimentos em treinamento e desenvolvimento. Outro destaque foi a identificação de que a preocupação maior dos jovens está em relação à conduta da empresa com os funcionários (dimensão interna da Responsabilidade Social), dados estes que reforçam a importância das políticas de RH como fator de atração e retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Recursos Humanos; Políticas de Recursos Humanos; Atração e retenção de talentos; Imagem corporativa

### **Abstract**

The study in this article addressed the perception of how young, talented business administration students value a socially responsible posture when it comes to choosing firms to work for or to do apprenticeship. The goal was to ascertain whether the CSR provides a focus of attraction for young talents. The main findings were: CSR is rated average in importance when choosing a firm; CSR showed up as a more important factor in talent retention rather than attraction. Better career prospects, benefits and salaries offered, the firms's reputation in the market, as well as investments in training and development, emerge as the most significant factors in firm selection. It also stood out the notion that the young students' main concern is the firm's behavior towards employees (internal dimension of Social Responsibility). These data reinforce the importance of Human Resources policies as a factor of attraction and retention of talents.

### **1. Introdução**

Nos dias de hoje, cada vez mais vem ganhando destaque a questão da responsabilidade social e do investimento social das empresas. A mídia vem exercendo um papel sensível na divulgação dessas práticas sociais que, por sua vez, têm repercutido no meio empresarial e na sociedade, de um modo geral, chamando a atenção para demandas legítimas de públicos que exercem algum tipo de influência sobre as organizações. São cidadãos, funcionários de empresas, consumidores, produtores, acionistas, enfim, pessoas em seus diferentes papéis e, muitas vezes, reunidos em grupos de interesse que, face ao agravamento das questões sociais e à crescente discussão, no setor empresarial, sobre a importância da ética e da transparência no uso de recursos financeiros, ambientais, políticos ou mesmo sociais, acabam influenciando na forma de gestão das empresas.

Esse posicionamento socialmente responsável pode ser entendido como fruto das transformações no macro cenário e no cenário organizacional onde o fenômeno da globalização, a hipercompetitividade e a incerteza são características centrais. Tem-se, hoje, toda uma nova configuração institucional onde entram em jogo atores distintos (atores locais, regionais, internacionais, empresários, governos, consumidores, organizações não

governamentais, movimentos sociais, etc.), numa teia de relacionamentos, cada qual com suas necessidades e expectativas, exercendo pressões e regulações no mundo dos negócios.

Essa ação mais compromissada passa a ser oportuna por gerar benefícios, como o aumento da reputação da empresa frente a legisladores, clientes, atuais e futuros investidores, grupos de interesses, formadores de opinião, aumento da lealdade de funcionários e clientes, atração de talentos no mercado, maior motivação e retenção de pessoal, redução dos custos de transação no ambiente institucional e maior coesão das interações com os atores do ambiente de negócios, entre outras vantagens. Uma imagem corporativa positiva cada vez mais se consolida como fator de atração de diferentes públicos.

Soma-se a necessidade das empresas, principalmente ao atuarem em países que não os de sua origem, de obterem aceitação de suas atividades pelo público em geral e pelos governos, podendo adquirir legitimidade em suas ações e firmar-se. Desta forma, tem-se um conjunto de razões para a empresa assumir uma postura socialmente responsável.

Este artigo apresenta um estudo que buscou conhecer a percepção de jovens talentos (alunos de últimos anos identificados como destaques pelos professores dos cursos de administração de três principais universidades de Porto Alegre) sobre a importância que dão ao posicionamento socialmente responsável nas suas escolhas de empresas que gostariam de trabalhar. Objetivou ainda levantar os principais fatores levados em consideração na escolha das empresas que os jovens talentos do curso de administração gostariam de trabalhar, avaliar a percepção dos jovens talentos quanto aos principais fatores que levam as empresas a adotarem uma postura socialmente responsável e identificar os elementos que são mais valorizados em relação à imagem corporativa social (conforme definição de Kotler e Barich, 2001).

Buscou-se verificar se o posicionamento socialmente responsável constitui-se em um fator de atração para os jovens talentos, tal como destacado na literatura.

## **2. Responsabilidade social corporativa - RSC**

Fruto das transformações do cenário atual, tem-se, hoje, um novo contexto de relações entre Estado, empresas e sociedade, não mais fundado na articulação grandes empresas paternalistas e Estado regulador e intervencionista, mas num novo rearranjo societal, onde a sociedade civil passa a ganhar destaque mais acentuado, contexto este fundado em ideais de democracia e participação. Fala-se em parcerias, arranjos políticos, destaca-se a importâncias das políticas públicas. Empresas privadas, poder público e sociedade civil passam a refletir sobre suas estratégias de ação neste contexto.

## A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

Assim, observam-se diferentes atores se posicionando em face de questões como ética, transparência no uso de recursos financeiros, cuidados com o meio ambiente, agravamento dos problemas sociais, entre outras, e exercendo influência na gestão dos negócios.

Além disso, no cenário organizacional, numa perspectiva de sobrevivência dos negócios a longo prazo, passa a ser interessante a empresa estreitar os laços com seus públicos (*stakeholders*), seja para conhecê-los, podendo incorporar suas necessidades à gestão da empresa e melhor atendê-los, seja como forma de mantê-los sob controle, tornando-os mais previsíveis. E esse relacionamento precisa se dar com base em uma maior transparência organizacional e numa ação mais compromissada inclusive com questões como meio ambiente e o desenvolvimento social.

Há a necessidade de construção de um novo padrão de relações entre os diversos agentes econômicos, internos e externos às organizações. Às inovações tecnológicas agregam-se discursos organizacionais que se pretendem bem articulados e politicamente corretos, indicadores de formas ditas diferenciadas de gestão, como as baseadas na excelência e na participação (CHANLAT, 1996), onde se passa a valorizar, como um imperativo, a mobilização e a sujeição dos trabalhadores face as atuais (e futuras) demandas organizacionais. Surge a exigência da cooperação entre esses diferentes agentes.

Essa transformação vem acompanhada, ainda, de toda uma valorização do universo simbólico, com a busca da união dos membros em torno de um sentido de missão e de uma ideologia organizacional, tendo como mecanismo de coordenação um sistema de valores e comportamentos partilhados, com a manipulação da imagem. Até os balanços e relatórios sociais publicados pelas empresas vêm envoltos em um todo um trabalho gráfico chamando a atenção para seu lado estético, além das premiações, crescentes publicações e toda uma atenção da mídia que reforça os valores que representam, além dos agentes de difusão como consultores, mídia de negócios e os gurus (WOOD JR, 2001), que influenciam a adoção ou a rejeição de novas práticas e sistemas.

A ação social das empresas traz consigo todo um discurso que busca tornar as empresas mais atrativas, mais humanas, lugar de prosperidade, guardiãs dos mais altos valores sociais e da moralidade pública (como coloca FREITAS, 1999, assumindo “ares de santidade”), que legitimariam suas ações.

Nesse sentido, muitas empresas vêm aderindo ao conceito de responsabilidade social. Responsabilidade Social relaciona-se, então, com a preocupação das empresas em atender as

necessidades dos *stakeholders* que fazem parte de suas cadeias de negócios. Abrange várias dimensões do relacionamento ético que uma empresa deve ter com seus públicos.

Conforme definição do Conselho Empresarial Mundial para o desenvolvimento sustentável – WBCSD – (encontrado em HOLLIDAY, SCHMIDHEINY e WATTS, 2002), RSC é o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. Assim, RSC diz respeito ao desenvolvimento de uma ação responsável perante a comunidade externa e interna da empresa, o que inclui ações voltadas para melhoria da qualidade de vida das comunidades, preservação do meio ambiente, investimentos no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e no ambiente de trabalho, bem como retorno aos acionistas, sinergia com os parceiros, satisfação aos clientes e promoção de comunicações transparentes de um modo geral. Deve englobar essas diferentes dimensões.

RSC recebe, assim, uma conotação de gestão de relações com a comunidade interna e externa às empresas, tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000).

Entretanto, segundo refere Silva (2001), as organizações possuem diferentes graus de comprometimento com a questão da responsabilidade social, podendo atuar desde uma estratégia obstrucionista (aquela que evita a postura de responsabilidade social, enfatizando as prioridades econômicas) até uma estratégia proativa (aquela que tem uma postura de liderança na iniciativa social, antecipando na identificação e resposta dos aspectos sociais e ambientais emergentes). Entre estes dois extremos, encontram-se as estratégias defensivas (aquela em que a empresa faz o mínimo legalmente requerido para satisfazer as expectativas sociais) e as estratégias acomodativas (aquela que aceita a responsabilidade social e tenta satisfazer critérios legais econômicos e éticos prevaletentes).

A seguir, dado os objetivos de pesquisa, será discutida a questão da RSC como fator de atração e retenção de talentos e, num segundo momento, a relação entre RSC e a imagem corporativa de uma empresa, ressaltando o significado e conceito de imagem corporativa e seus componentes. Parte-se do pressuposto que muito da escolha por parte dos jovens talentos se dá pela imagem que fazem da empresa.

### 2.1. Responsabilidade Social da empresa como fator de atração e retenção de talentos

Como já ressaltado, a literatura vem apontando para os ganhos de atração e retenção de talentos a partir da adoção de uma postura socialmente responsável. Autores como McIntosh et al (2001) e Grayson e Hodges (2002) referem que a RSC é fator importante para

A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

a atração e retenção de talentos na empresa, bem como pode permitir melhorias de imagem da empresa, o aumento de vendas, o acesso a capital, o gerenciamento de riscos e o acesso a mercados, favorecendo, desta forma, o fortalecimento dos negócios especialmente quando assumida pelas empresas como estratégia empresarial.

Conforme apresentado por Mostardeiro (2004), estudo realizado em 2003 pela Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP), agrupou determinados objetivos de responsabilidade social em duas categorias, uma concentrando motivos ligados ao fortalecimento do negócio e outra à promoção do bem comum. A intenção da pesquisa foi avaliar se as práticas de RSC são motivadas apenas para o fortalecimento da capacidade competitiva do negócio ou se também expressaria uma preocupação das empresas com o desenvolvimento da coletividade.

Tabela 1 - Objetivos buscados com a adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial: importância atribuída pelas indústrias a fatores ligados à promoção do fortalecimento dos negócios (em escala com variação de 0 a 1, na qual 0=nenhuma importância e 1=grande importância)

<b>Objetivos</b>	<b>Índice</b>
Aumentar a motivação e o envolvimento dos empregados e colaboradores	0,83
Rever e atrair bons empregados e colaboradores	0,76
Agregar valor à imagem da empresa na sociedade e no mercado	0,73
Aumentar a satisfação e fidelidade do cliente/consumidor	0,72
Obter vantagem competitiva na conquista e ampliação de mercado	0,61
Dinamizar o mercado e o consumo	0,57
Ter maior facilidade no acesso a capital e financiamento	0,47

Fonte: Pesquisa Responsabilidade Social Empresarial - panorama e perspectivas na indústria paulista -Nov/2003 (apud MOSTARDEIRO, 2004).

A pesquisa mostrou os objetivos considerados mais relevantes pelas empresas paulistas na adoção das suas práticas de responsabilidade social. Observa-se que os motivos ligados ao Público Interno estão no topo da lista de importância, no caso da categoria de fortalecimento dos negócios, estando em segundo lugar a questão de atrair e reter bons empregados e colaboradores, o que reforça esta ser uma motivação importante dos empresários ao assumirem uma postura socialmente responsável. Em terceiro lugar aparece a preocupação com a imagem da empresa na sociedade e no mercado.

Tabela 2 - Objetivos buscados com a adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial: importância atribuída pelas indústrias a fatores ligados à promoção do bem comum (em escala com variação de 0 a 1, na qual 0=nenhuma importância e 1=grande importância)

<b>Objetivos</b>	<b>Índice</b>
Preservar os recursos naturais e contribuir para a sustentabilidade ambiental	0,82
Colaborar para a redução de problemas sociais	0,82
Melhorar padrões éticos e convivência democrática na sociedade	0,76

Reduzir pobreza/melhorar distribuição de renda	0,74
Aumentar o grau de responsabilidade social na cadeia produtiva	0,73
Ampliar a geração de emprego e renda	0,70
Promover o direito das minorias	0,63

Fonte: Pesquisa Responsabilidade Social Empresarial - panorama e perspectivas na indústria paulista -Nov/2003 (apud MOSTARDEIRO, 2004).

Na categoria promoção do bem comum, destaca-se com igual peso a questão ambiental e a redução dos problemas sociais. Verifica-se que, segundo a percepção do público investigado nessa pesquisa, tais objetivos ligados a promoção do bem comum são igualmente considerados importantes tanto quanto os objetivos ligados ao fortalecimento dos negócios.

A pesquisa também demonstrou que as empresas que possuíam uma avaliação positiva de sua condição econômica (71,4%) valorizaram mais a responsabilidade social como fator altamente importante para o fortalecimento do negócio do que aquelas que possuíam uma avaliação negativa de sua condição econômica.

Relacionado a questão da atração e retenção de talentos está a questão da imagem corporativa, que será discutida a seguir.

## 2.2. Consolidação de uma Imagem Corporativa

Do campo do marketing há a referência de que um posicionamento socialmente responsável pode ser um diferencial competitivo capaz de trazer bons resultados às organizações, especialmente a partir da consolidação de uma imagem corporativa favorável. Parte do pressuposto de que, a partir do reconhecimento da atuação/responsabilidade social das organizações pela comunidade em geral, pode-se desenvolver uma predisposição maior para comportamentos de fidelidade, e não apenas a produtos isolados, mas à imagem corporativa, especialmente levando-se em consideração o crescimento de um consumidor mais politizado e preocupado com o consumo responsável.

Além disso, como colocam Grayson e Hodges (2002), a reputação das marcas e das corporações, que hoje são componentes cruciais da capitalização de mercado das empresas, ficaram mais vulneráveis diante dos debates envolvendo questões como da ecologia e meio ambiente, da saúde e bem-estar, da diversidade e dos direitos humanos e das comunidades. Produtos têm tido vida mais reduzida, mas as marcas e as corporações permanecem e precisam ser cuidadas. Empresários começaram a perceber que é preciso tomar decisões de modo a equilibrar, com justiça, seus interesses com os interesses dos públicos com quem se relaciona, visto que a continuidade de suas atividades depende da aceitação de sua marca e da corporação pela comunidade como um todo.

O valor e a reputação da marca somados ao perfil de risco e a atratividade para os clientes impulsiona o valor da empresa para os acionistas (HOLLIDAY, SCHMIDHEINY e WATTS, 2002). Conforme estudo apresentado pelos autores, nos mercados financeiros, empresas com índice de sustentabilidade<sup>i</sup> apresentaram desempenho superior ao índice global da Dow Jones, reforçando a percepção de que a integração de fatores críticos de sucesso de natureza econômica, ambiental e social na estratégia de negócios pode resultar em vantagem competitiva.

“Reputação se constrói sobre intangíveis, como confiança, qualidade, consistência, credibilidade, relacionamentos e transparência, assim como se constrói com investimentos em pessoas, na diversidade, no meio ambiente” (SustainAbility et al., 2001, apud HOLLIDAY, SCHMIDHEINY e WATTS, 2002, p.213), presentes na discussão sobre RSC.

Imagem é definida por Kotler e Barich (2001) como a somatória de suposições, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo têm acerca de um objeto, que pode ser uma empresa como um todo (imagem corporativa), um produto, uma marca, um local ou uma pessoa, que orientam e moldam o comportamento. Imagem corporativa diz respeito a como o público vê a disposição da empresa face à sociedade, os funcionários, os clientes e outras partes interessadas, precisando estar em sintonia com a imagem de marketing da empresa (qualidade de marketing em geral da empresa e de seu marketing mix<sup>ii</sup>), ou seja, como seus clientes e outros públicos avaliam o “valor de troca” das suas ofertas comparado com a de seus concorrentes, o que influi na aquisição dos produtos ou serviços e na recomendação destes.

Ressaltam os autores que o gerenciamento da imagem corporativa busca melhorar as atitudes em relação às ações da empresa, inspirar o desejo de trabalhar para ela e conseguir a aprovação de leis que a favoreçam. A imagem corporativa é formada pelos seguintes elementos:

- conduta corporativa social (atenção ao meio ambiente, a promoção da cidadania, da qualidade de vida e das comunidades)
- conduta corporativa empresarial (reputação, inovação, vigor financeiro e qualidade gerencial)
- conduta corporativa de funcionários (atenção a aspectos como respeito, salário, carreira, entre outros)
- conduta corporativa de contribuições (tipo de investimento social realizado)



Verifica-se que esses elementos estão relacionados às dimensões tanto internas como externas da responsabilidade social da empresa, tal como anteriormente definidas. Cada uma destas acaba por privilegiar um determinado público, seja comunidade e meio ambiente, acionistas, funcionários, bem como considera o tipo de investimento realizado.

Hatch e Schultz (2001), sobre a construção de uma imagem/marca corporativa, apontam que é fundamental o alinhamento estratégico entre visão, cultura e imagem, capaz de construir na mente das pessoas (empregados, clientes, fornecedores, acionistas e na própria comunidade) uma forte e única (diferente de outras) imagem simbólica. Visão está relacionada às aspirações dos dirigentes para com a empresa, cultura organizacional aos valores, comportamentos e atitudes que expressam os sentimentos e pensamentos dos funcionários sobre a empresa, e imagem, a impressão que a organização causa em seu mundo externo, elementos estes profundamente inter-relacionados.

Dizem os autores que é importante eliminar os distanciamentos que possam existir entre: (a) visão e cultura, que ocorrem quando os dirigentes imprimem a organização uma direção estratégica, geralmente muito ambiciosa, que os empregados não conseguem entender ou apoiar; (b) imagem e cultura, que ocorre quando a organização não pratica o que prega, causando confusão para os consumidores e outros *stakeholders* sobre o que a organização representa; (c) imagem e visão, que ocorre quando há conflito entre a visão de fora da empresa (expectativas) e a visão estratégica imposta a organização. O exame desse distanciamento e a ação corretiva favorecem o alinhamento estratégico, permitindo uma maior integração entre todos os *stakeholders*, além de trazer outros benefícios, como a redução de custos, desenvolvimento de uma identificação dos consumidores com a comunidade e a criação de uma interpretação comum à imagem corporativa, mesmo organizações que atuam em culturas diferentes ou levam suas marcas a estas.

Construção de uma imagem, bem como de uma reputação no mercado (seja frente a legisladores, clientes, atuais e futuros investidores, grupos de interesses, formadores de opinião, funcionários e clientes) tornam-se cada vez mais elementos importantes no contexto atual. Nesse sentido, RSC aparece como, mais do que um modismo, uma necessidade e inclusive uma vantagem para as empresas.

Feitas essas considerações acerca do tema, serão apresentados, a seguir, a metodologia utilizada no estudo, bem como os resultados encontrados.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

## A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

A pesquisa realizada classifica-se como exploratória, na medida em que procurou promover a ampliação do estágio atual de conhecimento acerca do tema. O estudo objetivou conhecer a percepção de jovens talentos sobre a importância que dão ao posicionamento socialmente responsável no momento de escolha da empresa em que gostariam de trabalhar/estagiar. Além disso, buscou levantar os principais atributos levados em consideração na escolha dessas empresas; avaliar a percepção dos jovens talentos quanto aos principais fatores que levam as empresas a adotarem uma postura socialmente responsável; bem como identificar os elementos que são mais valorizados em relação à imagem corporativa social, conforme modelo proposto por Kotler e Barich (2001).

Destaca-se que o público pesquisado foi o de jovens talentos, ou seja, alunos dos dois últimos anos do curso de administração de empresas, identificados por professores como alunos que vem se destacando durante o curso. Diversos professores (que tem suas disciplinas nos últimos dois anos dos cursos) foram contatados, sendo solicitado que apontassem alunos considerados talentos, tendo em vista variáveis como: alto nível de conhecimentos geral e específico, demonstrado nas discussões de sala de aula e em trabalhos solicitados; comprometimento com o aprender e o compartilhar; por atitudes (consideradas desejáveis no mercado de trabalho) como facilidade de comunicação, iniciativa e capacidade de liderança. Domínio de uma língua estrangeira também foi desejado, assim como já terem realizado algum estágio ou estarem trabalhando. Esses alunos foram buscados inicialmente junto as duas principais faculdades de administração de Porto Alegre, sendo posteriormente incluída mais uma. Foram envolvidos na escolha dos jovens talentos, na universidade 1, treze professores, nove na universidade 2 e seis na universidade 3. Definiu-se que, para esta pesquisa, o mais importante era encontrar alunos com as características desejadas (escolhidos intencionalmente para responderem ao instrumento de coleta de dados), estabelecendo-se o desejado de 40 alunos por universidade.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: uma de caráter qualitativo e outra de caráter quantitativo. O modelo de pesquisa pode ser observado na figura 1.

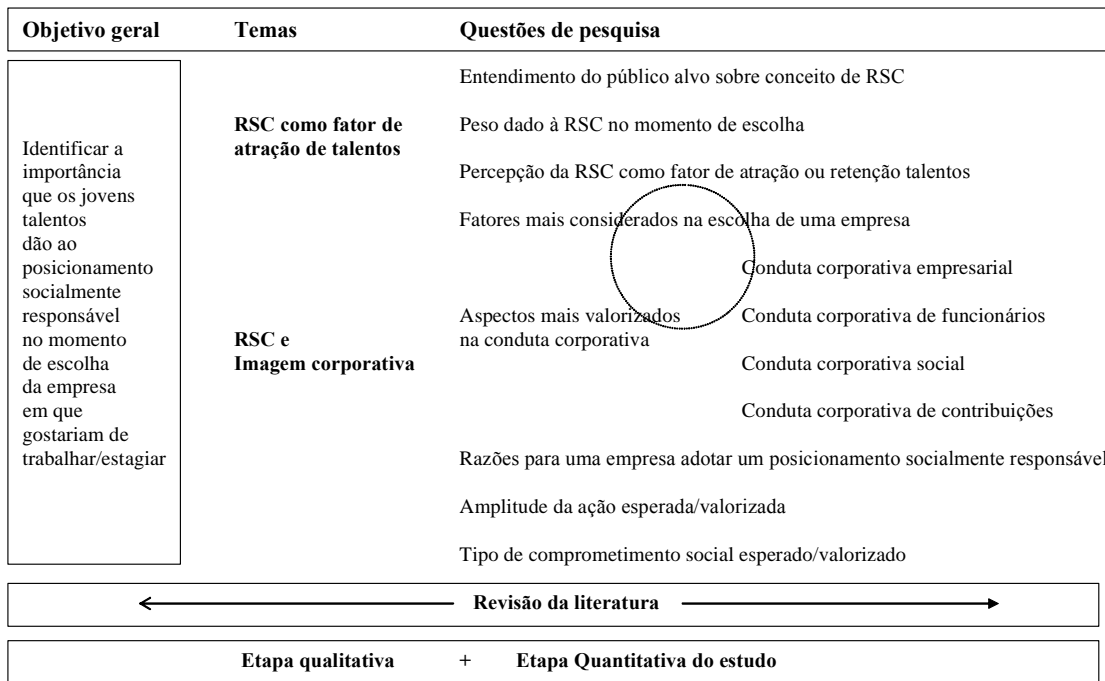


Figura 1 -modelo do estudo  
 Fonte: elaboração do autor

- Etapa Qualitativa

Nesta etapa objetivou-se obter informações que auxiliassem na construção do instrumento de coleta de dados (questionário auto-preenchível) que foi posteriormente aplicado junto aos jovens talentos dos cursos de administração, bem como permitir um maior aprofundamento sobre o tema em questão. A técnica utilizada foi a de grupo de discussão (grupo focal), conduzida por moderador com experiência neste tipo de pesquisa. A técnica do grupo de discussão permite uma maior interação entre os entrevistados e o moderador, o levantamento de um maior número de informações bem como a discussão destas informações pelos participantes. Foi realizado um grupo com oito alunos dos cursos de administração de duas das universidades (uma das universidades não participou desta etapa). O questionário construído após essa etapa foi validado através do procedimento de pré-teste, junto a uma amostra de 10 pessoas, objetivando verificar a compreensão das variáveis relacionadas no questionário e a seqüência das questões apresentadas.

- Etapa Quantitativa

Esta etapa visou avaliar os objetivos anteriormente mencionados, sendo utilizado, para tanto, um questionário estruturado, aplicado por pessoa preparada para tanto, junto a uma amostra de 120 (cento e vinte) alunos considerados jovens talentos das mais importantes universidades locais, intencionalmente escolhidos por professores dos citados cursos a partir

dos critérios anteriormente definidos. O tratamento dos dados foi feito através do software Sphinx, para análise estatística. Por questões de restrições de páginas, neste trabalho serão apresentados os resultados gerais encontrados.

Todos as questões partiram da revisão da literatura bem como de elementos trazidos na etapa qualitativa de pesquisa. Ressalta-se que no levantamento dos principais fatores de atração de talentos aparecerem elementos que constituem a conduta corporativa empresarial (reputação, inovação, qualidade gerencial), a conduta corporativa de funcionários (salário e benefícios, carreira, T&D, autonomia) e a conduta social (programas de responsabilidade social). Foram priorizados os fatores destacados na etapa qualitativa do estudo.

#### **4. Resultados de pesquisa**

##### **4.1. Etapa Qualitativa**

Entre as principais colocações dos participantes dessa etapa de pesquisa estão:

- Sobre o que mais atrai os jovens talentos na escolha da empresa em que gostariam de estagiar/trabalhar: a possibilidade de aplicar o que aprenderam no curso (não apenas executando trabalhos monótonos e sem desafios), bem como a possibilidade de valorização e crescimento profissional. Querem ter importância na equipe de trabalho, tendo possibilidade de expressarem suas idéias e desenvolverem ações inovadoras, bem como trabalhar com um bom clima organizacional. Geralmente procuram empresas de nome reconhecido no mercado, de certo porte, mais consolidadas, pela possibilidade de encontrarem espaço para carreira e suporte (acompanhamento de lideranças, treinamentos). Para tanto, correm atrás de informações sobre boas empresas para se trabalhar, buscando a experiência de outras pessoas (pais, amigos), informações de professores, bem como procuram ler reportagens ou analisam informações em sites sobre as empresas que estão interessados.

- sobre o que as empresas deveriam fazer para manter seus talentos: os jovens talentos valorizam ter autonomia na tomada de decisões, na medida em que ganham responsabilidades maiores, condições para poderem perceber que estão sendo valorizados e colaborando nos resultados da empresa. Querem trabalhar com metas, ter oportunidades de dar sugestões e implementá-las, poder contar com tecnologias adequadas, tendo em contrapartida remuneração adequada bem como acesso a plano de benefícios e possibilidade de fazer carreira. Valorizam um bom clima de trabalho.

- sobre o peso que dão a questão da RSC: não consideram a RSC das empresas no momento em que pensam nas empresas em que gostariam de trabalhar/estagiar; nas suas buscam por informações até acabam entrando em contato com as ações apresentadas pelas empresas, porém, não consideram diretamente este fator. Consideram que a RSC conta mais para manter as pessoas na empresa, especialmente pela valorização dada pela comunidade, pelo status que a empresa assume, como colocado por um dos entrevistados: “é bom quando se fala em uma empresa ouvir das pessoas em geral que é uma empresa que se preocupa com o social” ou ainda “quando as pessoas ficam surpresas, elogiam essas empresas, são conhecidas por todos”. Alguns referem que a corrida do dia-a-dia (trabalho, estudo) não permite que se detenham ou mesmo que se envolvam nas ações sociais, embora valorizem a existência dessas ações. Estão mais preocupados com a responsabilidade da empresa em relação aos seus funcionários, em relação ao meio ambiente e em relação aos acionistas (continuidade dos negócios).

- sobre como avaliam a RSC: consideram que as empresas buscam um posicionamento socialmente responsável objetivando maior reconhecimento da sociedade e dos seus funcionários, bem como objetivando manter um padrão internacional. Valorizam as ações desenvolvidas especialmente quando estão relacionadas de alguma forma com o negócio em si da empresa (por exemplo, quando uma empresa se preocupa em realizar ações voltadas para a preservação do meio ambiente por trabalhar com algum processo poluente). Entre os investimentos mais valorizados pelos respondentes estão os relacionados ao meio ambiente e ao público interno (investimento nos funcionários), inclusive por considerarem que as questões sociais devem ser prioridade dos governos.

- em relação as empresa que são consideradas exemplos de RSC, foram destacadas Gerdau, Link (projeto Pescar), Random e RBS; entre as empresas que mais atraem esses jovens talentos, foram citadas Gerdau, RBS, Dell e Ipiranga.

## 4.2 Etapa Quantitativa

### 4.2.1. Caracterização da amostra em relação aos dados demográficos

Este primeiro bloco apresenta as principais características demográficas dos alunos entrevistados, a saber: idade, sexo e situação de trabalho. Os resultados são apresentados em forma de tabelas e analisados logo após.

Tabela 3. Idade dos respondentes

A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

Idade:	Citações	Frequência
De 17 a 20 anos	25	21%
De 21 a 25 anos	70	58,2%
De 26 a 30 anos	16	13,3%
Mais de 30 anos	09	7,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Dos respondentes, verifica-se que a maioria (58,2%) tem de 21 a 25 anos, seguido de 21% que tem 17 a 20 anos. Como era esperado, constituem-se em uma população jovem.

Tabela 4. Sexo dos respondentes

Sexo:	Citações	Frequência
Feminino	58	48,3%
Masculino	62	51,7%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Observa-se que houve uma distribuição homogênea no que diz respeito a variável sexo, sendo 51,7% do sexo masculino e 48,3% do sexo feminino.

Tabela 5. Você trabalha/estagia?

Você trabalha	Citações	Frequência
Sim, trabalho	64	53,4%
Sim, estagio	40	33,3%
Não no momento	16	13,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Observa-se que a grande maioria (86,7%) atualmente está trabalhando ou estagiando. Destes, 53,4% trabalha e 33,3% estagia, seguido de 13,3% que está apenas estudando no momento.

#### 4.2.2. Caracterização da amostra em relação às questões específicas

Ao serem questionados quanto aos elementos que mais levam em conta na escolha de um local para trabalhar/estagiar, os respondentes apresentaram como primeira opção os seguintes: possibilidade de ascensão na carreira (31,7%), seguido de o salário e os benefícios que a empresa oferece (20%) e a reputação da empresa no mercado (18,2%). A existência de programas de responsabilidade social não foi apontada como critério importante levado em consideração no momento da escolha, embora 9,2% valorize a ética da empresa.

Tabela 6. O que mais levam em conta na escolha de uma empresa

Escolha de uma empresa	1 <sup>a</sup> importante	Frequência	2 <sup>a</sup> importante	Frequência	3 <sup>a</sup> importante	Frequência
Os valores da empresa e sua missão	4	3,3%	3	2,5%	5	4,2%

A reputação da empresa (seu nome no mercado)	22	18,2%	12	10%	10	8,3%
Os programas de Responsabilidade Social	0	0%	1	0,8%	6	5%
A flexibilidade da empresa com seus estagiários/funcionários	2	1,7%	14	11,7%	11	9,2%
Sua ética empresarial	11	9,2%	2	1,7%	3	2,5%
O salário e os benefícios oferecidos	24	20%	26	21,7%	24	20%
Ser uma empresa de grande porte	2	1,7%	5	4,2%	3	2,5%
Possibilidade de ascensão na carreira	38	31,7%	20	16,7%	19	15,8%
Ter investimentos em treinamento e desenvolvimento	11	9,2%	25	20,8%	19	15,8%
Pelo produto/serviço que oferece	2	1,7%	4	3,3%	2	1,7%
Sua qualidade gerencial	0	0%	4	3,3%	2	1,7%
Sua imagem de inovação	0	0%	1	0,8%	1	0,8%
Possibilitar autonomia no cargo	4	3,3%	3	2,5%	15	12,5%
TOTAL OBS.	120	100%	120	100%	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Já como segunda opção, os jovens apontaram o salário e os benefícios oferecidos (21,7%), ter investimentos em treinamento e desenvolvimento (20,8%) e possibilidade de ascensão na carreira (16,7%), denotando uma preocupação com a gestão de pessoas e em especial com as possibilidades de crescimento dentro da empresa. Os programas de responsabilidade social foram apontados como critério apenas por 0,8% dos respondentes. Como terceira opção, permaneceram os mesmos elementos (possibilidade de ascensão, investimentos em T&D e possibilidade de autonomia), apenas a questão da RSC cresce um pouco, agora com 5% das respostas.

Tabela 7 - Peso da RSC no momento da escolha da empresa

Peso que dá a RSC no momento da escolha da empresa	citações	Frequência
5 - Muito importante	23	19,2%
4-	36	30%
3 - Média	38	31,7%
2	21	17,5%
1 - Nada importante	2	1,6%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Quando questionados diretamente sobre o peso que dão a responsabilidade social corporativa (RSC) quando escolhem uma empresa para estagiar/trabalhar, 31,7% dos jovens dão uma importância média, seguido de 30% que dão uma importância média alta. 19,2% dos respondentes consideram muito importante.

Entretanto, como indicam as respostas na tabela a seguir, a questão da RSC é considerada mais importante para manter os talentos na empresa.

Tabela 8 – Responsabilidade social como fator de atração e retenção de talentos

Responsabilidade social como fator de atração e retenção de talentos	citações	Frequência
Não levo em consideração a responsabilidade social ao escolher	13	10,8%

A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

uma empresa para trabalhar/ estagiar		
Nunca pensei no assunto	22	18,3%
Não conta para a escolha, mas é importante pela valorização que a comunidade de um modo geral dá ao assunto (como fator de retenção)	85	70,9%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

70,9% dos entrevistados refere que a RSC não é levada em consideração no momento da escolha, mas é tida como importante pela valorização que a comunidade de um modo geral dá ao assunto (como fator de retenção). Apenas 10,8% não leva em consideração a RSC ao escolher uma empresa para trabalhar/estagiar e 18,3% dos respondentes referem nunca ter pensado no assunto.

Tabela 9 – Razões para uma empresa ser socialmente responsável

Razões para uma empresa ser socialmente responsável	citações	Frequência
A uma busca por atrair e reter talentos	9	5,2%
A busca das empresas por manter um padrão mundial	15	8,6%
A uma forma da empresa ser melhor aceita pela sociedade e pelos seus colaboradores	47	27%
Ao reconhecimento do papel das empresas privadas face à crise do Estado	12	6,9%
A necessidade da solução dos problemas sociais como forma de continuidade dos negócios da empresa	40	23%
A conquista de uma imagem institucional	40	23%
A uma questão de moda, modismo	5	2,8%
Aos incentivos fiscais que pode obter	6	3,5%
TOTAL OBS.	174	100%

OBS: Questão de Resposta múltipla

Fonte: resultados de pesquisa

Para os respondentes, entre as principais razões para uma empresa ser socialmente responsável está: a RSC está ligada a uma forma da empresa ser melhor aceita pela sociedade e pelos seus colaboradores (27%), a necessidade da solução dos problemas sociais como forma de continuidade dos negócios da empresa (23%) e a conquista de uma imagem institucional (23%).

Tabela 10 – Visão sobre responsabilidade social/amplitude

Visão sobre responsabilidade social/amplitude	citações	Frequência
Já cumpre seu papel no momento em que paga as cargas tributárias impostas.	12	10%
Já cumpre seu papel ao proporcionar empregos	8	6,6%
É a que investe no bem estar de todos os públicos com quem se relaciona	88	73,4%
É a que investe na qualidade de seus produtos	12	10%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Os jovens respondentes, em sua maioria, assinalam que uma empresa socialmente responsável é aquela que investe no bem estar de todos os públicos com quem se relaciona (73,4%), reconhecendo o conceito mais amplo de Responsabilidade Social Corporativa. Como ilustra a tabela anterior, apenas 10% apontam que é aquela empresa que investe na qualidade



de seus produtos ou que já cumpre seu papel ao pagar os tributos e 6,6% aquela que proporciona empregos (que já estaria exercendo seu papel social).

Tabela 11 – Tipo de comprometimento social que deve ter uma empresa

Tipo de comprometimento social que deve ter uma empresa	citações	Frequência
Deve apenas realizar suas prioridades econômicas, trazendo ganhos aos acionistas	6	5%
Deve fazer o mínimo legalmente requerido	2	1,6%
Deve aceitar a Responsabilidade Social e tentar satisfazer critérios legais e éticos prevalentes	62	51,7%
Deve ter liderança na iniciativa social, antecipando-se na identificação e resposta aos aspectos sociais emergentes	50	41,7%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Os jovens talentos dos cursos de Administração acreditam que as empresas devem aceitar a Responsabilidade Social e tentar satisfazer critérios legais e éticos prevalentes (51,7%), seguido por 41,7%, percentual também significativo, que defendem uma postura mais proativa, referindo que as empresas devem ter liderança na iniciativa social, antecipando-se na identificação e resposta aos aspectos sociais emergentes.

Tabela 12 – Tipo de conduta da empresa mais valorizada

Tipo de conduta da empresa que mais valoriza	citações	Frequência
Sua conduta corporativa social	15	12,5%
Sua conduta empresarial	40	33,3%
Sua conduta corporativa de contribuições	10	8,3%
A conduta da empresa em relação aos seus funcionários	55	45,8%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

O tipo de conduta mais valorizada pelos respondentes, como demonstra a tabela anterior, é a conduta da empresa em relação aos seus funcionários (salário, respeito, carreira), com 45,8% das respostas, seguida da conduta empresarial (reputação, inovação, vigor financeiro e qualidade gerencial), com 33,3% das respostas. Percentual menor dos respondentes (12,5%) assinalaram valorizar a conduta corporativa social (seus investimentos em meio ambiente, cidadania, comunidade e qualidade de vida) da empresa e 8,3% a conduta corporativa de contribuições (ações sociais junto a instituições de caridade, escolas e organizações artísticas).

Tabela 13 – Aspecto mais valorizado em relação a RSC

O que mais valoriza em relação a RSC	citações	Frequência
Quando a ação social está dentro dos valores propagados pelas empresas.	58	48,3%
Quando a ação social está diretamente ligada ao tipo de negócio da empresa (perspectiva econômica e social).	46	38,3%
Quando está voltada ao assistencialismo (caridade).	13	10,8%
Não valorizo a Responsabilidade Social de uma empresa	3	2,5%

A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

TOTAL OBS.	120	100%
------------	-----	------

Fonte: resultados de pesquisa

Destaca-se que o aspecto mais valorizado em relação a RSC é quando a ação social está dentro dos valores propagados pelas empresas (48,3% das respostas), seguida de quando a ação social está diretamente ligada ao tipo de negócio da empresa (perspectiva econômica e social), com 38,3% das respostas.

Tabela 14 – Ação da empresa

Ação da empresa	citações	Frequência
Selecionando de forma mais eficaz os beneficiários da ajuda (instituições ou programas) ou criando parcerias	22	18,3%
Ajudando as organizações sociais a melhorar suas habilidades de gestão (ajuda não monetária).	32	26,7%
Atraindo, a partir de sua ação social, um número maior de doadores (favorecendo investimentos sociais coletivos).	26	21,7%
Ajudando na criação de redes e divulgação de melhores práticas (avançando conhecimentos e práticas de sucesso).	40	33,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

Os jovens talentos encontram-se divididos quanto ao que seria a ação mais eficaz de uma empresa. Com 33,3% das respostas aparece a ajuda na criação de redes e divulgação de melhores práticas (avançando conhecimentos e práticas de sucesso), seguida da ajuda às organizações sociais na melhora de suas habilidades de gestão (ajuda não monetária), com 26,7%. Por sua vez, 21,7% referem atrair, a partir de sua ação social, um número maior de doadores (favorecendo investimentos sociais coletivos) e 18,3% a seleção de forma mais eficaz no que diz respeito aos beneficiários da ajuda (instituições ou programas) ou mesmo a criação de parcerias.

Tabela 15 – Tipo de investimento mais valorizado

Tipo de investimento mais valorizado	citações	Frequência
Meio ambiente	8	6,7%
Educação	50	41,7%
Assistência social	4	3,3%
Apoio a criança e ao adolescente	13	10,8%
Saúde	21	17,5%
Cultura	3	2,5%
Redução do desemprego	15	12,5%
Redução da violência	6	5%
Apoio à terceira idade	0	0%
TOTAL OBS.	120	100%

Fonte: resultados de pesquisa

O tipo de investimento externo mais valorizado é o em educação (41,7% das respostas), seguida de saúde (17,5%), redução do desemprego (12,5%) e apoio à criança e ao adolescente (10,8%).

Gerdau, com 52 respostas e RBS/ Fundação Mauricio S. Sobrinho, com 19 respostas, foram as duas empresas gaúchas mais admiradas pelos respondentes em função de sua RSC

(questão aberta colocada aos respondentes). Petrobrás, com 42 respostas, e Natura, com 33 respostas, seguida pela Rede Globo/projeto criança esperança, com 21 respostas, foram as três empresas nacionais mais valorizadas.

## **5. Considerações finais**

De modo geral, o estudo demonstrou que número muito pequeno de respondentes não valoriza a Responsabilidade Social de uma empresa. Os jovens talentos têm claro o conceito de RSC significando os investimentos no bem estar de todos os públicos com quem a empresa se relaciona.

Percebe-se que os jovens se posicionam quanto a questões relacionadas a RSC. Acreditam que as empresas devem aceitar a Responsabilidade Social e tentar satisfazer critérios legais e éticos prevalentes bem como parte significativa dos respondentes tem a expectativa de uma ação mais proativa das empresas (empresas devem ter liderança na iniciativa social). Essa ação, segundo a percepção dos jovens talentos, deve estar relacionada com os valores propagados pelas empresas e voltadas mais diretamente ao negócio em si. Reconhecem, assim, não apenas o papel econômico das empresas, mas também seu papel mais amplo, de empresa inserida em um contexto social, político e cultural de onde emergem novas demandas e onde se formam parceiras na busca da construção de uma sociedade mais próspera e justa. Referem que, em função do uso de recursos do ambiente, da capacidade criativa já existente e dos recursos financeiros e humanos já disponíveis, empresas têm uma intrínseca responsabilidade social.

Percebem que a adoção de uma postura socialmente responsável está ligada a uma forma da empresa ser melhor aceita pela sociedade e pelos seus colaboradores, a busca da conquista de uma imagem institucional, bem como reconhecem a necessidade da solução dos problemas ambientais e sociais como forma de continuidade dos negócios da empresa.

Preocupação maior dos jovens está em relação à conduta da empresa com os funcionários, o que implica na atenção às políticas de RH. Não querem encontrar trabalho/estágios sem desafios, onde apenas fazem tarefas de menor importância e onde não tem a oportunidade de colocar em prática o que aprenderam em seus cursos. Querem dar o melhor de si, querem que a empresa oportunize o uso e aprimoramento de seus pontos fortes, embora esperem contrapartida das empresas.

Em segundo plano apareceu a preocupação dos jovens talentos com a conduta empresarial, ou seja, a reputação da empresa no mercado, sua capacidade para inovação, seu vigor financeiro e qualidade gerencial. Salientam, assim, de que nada adianta a empresa

## A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

promover suas ações sociais externamente, se internamente não dá a atenção necessária aos seus funcionários e a saúde financeira da empresa.

Entretanto, a RSC apareceu como fator mais importante para a retenção do que para a atração de jovens talentos. Quando escolhem uma empresa para estagiar/trabalhar, dão a questão da responsabilidade social corporativa uma importância média, embora citem como variáveis fundamentais para a escolha, como os principais fatores pesados nesse momento de escolha, a possibilidade de ascensão na carreira, a remuneração e os benefícios que a empresa oferece, a reputação da empresa no mercado, bem como ter investimentos em treinamento e desenvolvimento.

Dessa forma, os jovens, nesse momento de suas vidas (tanto profissional como pessoal), estão buscando empresas que lhes dê possibilidades de aplicar o que aprenderam no curso (não apenas executando trabalhos monótonos e sem desafios), bem como os valorizem enquanto sujeitos que tem a contribuir com a empresa. Querem poder expressar suas idéias e desenvolver ações inovadoras, trabalhar com metas desafiadoras, esperando ter contrapartidas da empresa.

Assim, RSC é mais apreciada como um dos fatores de retenção de talentos, especialmente pela valorização que é dada pela comunidade, pelo status que a empresa assume. É mais valorizada como forma de reter do que atrair talentos, embora ainda outras variáveis ligada ao trabalho em si e a valorização profissional sejam mais consideradas do que a RSC de um modo geral. Destaca-se ainda a valorização dada a existência de um suporte adequado (liderança e treinamento e desenvolvimento) e um bom clima organizacional para o desenvolvimento do trabalho.

Esse artigo traz, assim, importantes subsídios para a área de gestão de pessoas, apontando para o que os jovens talentos mais valorizam, bem como melhor situa a expectativa desse público em relação à conduta socialmente responsável de uma empresa. Estudos futuros seriam desejados, especialmente ampliando-se para outros públicos (jovens de outros cursos, profissionais já há mais tempo no mercado), ou mesmo verificando a percepção do público interno de empresas sobre o peso que dão a RSC como fator de retenção.

## 7. REFERÊNCIAS

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

ASHLEY, Patrícia; COUTINHO, Renata; TOMEI, Patrícia. Responsabilidade Social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da REAd – Edição 51 Vol. 12 N° 3 mai-jun 2006

Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CHANLAT, Jean-françois. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 118-128.

BRITO, Nilton; NUNES, Paulo Cesar. Balanço Social: o outro lado da empresa. **Análise**, Porto Alegre, v.11, n.2, p. 95-117, 2000.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro, editora FGV, 1999. 180 p.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002. 320 p.

HANDY, Charles. What’s a business for? **Harvard Business Review**, v.80, n.2., dec.2002. p. 49-55.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? **Harvard Business Review**, p. 129-134, feb 2001.

HOLLIDAY, Charles; SCHMIDHEINY, Stephan; WATTS, Philip. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 407 p.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://ethos.org.br>>. Acesso em 12 mar. 2001.

KOTLER, Philip; BARICH, Howard. Um esquema para gerenciar a imagem de marketing. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 26 de março de 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; GONÇALVES, Sandro. Nota técnica: A teoria institucional. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.01. São Paulo: atlas, 1999. p. 220-226.

McINTOSH, Malcon; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. **Cidadania corporativa**: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro, qualitymark ed., 2001.

MELO NETO, Francisco; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, José R.; GONÇALVES, Júlio C. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, Salvador: ANPAD, 2002. **Anais ...** Salvador, 2002.

A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração

MOSTARDEIRO, Márcio. **Uma análise das estratégias de responsabilidade social a partir de sua inserção na estratégia corporativa de empresa brasileiras**. Projeto de Dissertação apresentado ao MAN/PUCRS. Porto Alegre, 2004.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v.80, n.2., dec.2002. p. 57-68.

REIS, M.C.S. **Imagem Corporativa: Gênese, produção e consumo**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991. 144p. (Dissertação, Mestrado em Administração).

SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. 523 p.

WOOD JR, Thomaz. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 205p.

---

<sup>i</sup> Em 1999 a Dow Jones começa a monitorar o desempenho das principais empresas voltadas para a sustentabilidade através da criação de um índice, o DJSI (índice de sustentabilidade)

<sup>ii</sup> Diz respeito a gestão de Produto, preço, força de vendas, canais de distribuição, comunicações, serviços e apoio.