

INVESTIMENTO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

MARCOS BAPTISTA DALMAU¹
MIRIAM GOMES VIEIRA¹
AMIR MATTAR VALENTE²

Resumo

O presente artigo tem como intuito apresentar o tema investimento social e todas as suas nuances referentes às questões sociais nas empresas. Por se tratar de um assunto relativamente recente no cenário acadêmico e empresarial nacional, pretende-se também explanar algumas considerações sobre a mudança dos paradigmas e da visão dos consumidores, principais agentes deste processo.

Palavras-chave: Investimento Social, Consumidores, Empresas

INTRODUÇÃO

A Globalização indiscutivelmente vem proporcionando à sociedade brasileira o convívio com várias situações interessantes. Dentre elas, destaca-se o aumento no poder de escolha do consumidor, visto que há uma grande diversidade de produtos e serviços objetivando atender justamente a necessidade existente do mercado. As empresas pertencentes a este cenário procuram trabalhar no atendimento das novas exigências de uma gama de consumidores cada vez mais cientes da sua importância no contexto empresarial.

A concorrência, seja ela nacional ou internacional, de certa forma vem aumentando e proporcionando também uma expectativa positiva para o consumidor. Para as empresas, porém, nem tanto. A constante luta para se captar mais clientes tem resultado em um desgastante e minucioso processo de planejamento e conhecimento do mercado e na adoção de várias estratégias diferenciadas na busca de eficiência e excelência empresarial. A tradicional visão da relação custo-benefício com o aumento da produtividade e a ampliação das vendas no mercado parece não ser mais tão adequada para os dias de hoje.

Os critérios de avaliação do consumidor começaram a incorporar dimensões que vão além das questões econômicas. Não basta somente ter preço ou qualidade. Para o consumidor, as empresas devem agregar valor aos seus produtos ou serviços e, principalmente, devem demonstrar que estão preocupadas com as desigualdades sociais, culturais e ambientais existentes no país e no mundo.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

² Doutor em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP/UFSC.

AS EMPRESAS E OS CONSUMIDORES

De acordo com Antônio Carlos Martinelli, Diretor-presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, pode-se encontrar três tipos de empresas:

- 1) *Empresas somente como negócio* – Pertencem a este grupo aquelas organizações que operam sob o princípio básico do Capitalismo, visando o lucro a qualquer preço. Estão mais preocupadas com a relação custo x benefício de suas operações do que com outras questões que possam trazer um retorno mais a longo prazo.
- 2) *Empresa como organização social* – O grupo das empresas como organizações sociais geralmente é caracterizado por assumir uma posição de neutralidade em relação aos negócios, ou seja, paga sempre os seus impostos, cumpre a legislação vigente, enfim, trabalha de forma a não prejudicar ninguém.
- 3) *Empresa Cidadã* – As empresas pertencentes ao grupo das cidadãs geralmente operam sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, acima de tudo, visando resultar na satisfação das expectativas dos clientes e, principalmente, no respeito aos direitos dos seus parceiros.

Atualmente, percebe-se cada vez mais a necessidade de um posicionamento socialmente responsável por parte das empresas, sejam elas com ou sem fins lucrativos, objetivando ou não um diferencial competitivo.

Neste contexto, o desenvolvimento e financiamento de programas sociais vêm sendo utilizados por algumas empresas como opções estratégicas que propiciam benefícios, gerando uma relação na qual todas as partes envolvidas ganham.

Os consumidores, porém, estão cada vez mais conscientes de seu poder de persuasão diante das grandes empresas exigindo que elas comecem a investir em projetos sociais caso não queiram sofrer boicotes em massa. Segundo pesquisa realizada pelo grupo Ethos, em 1999, com 1002 cidadãos espalhados em 11 capitais brasileiras, pôde-se averiguar que há várias pessoas atentas às questões de responsabilidade social, ética nos negócios, meio ambiente, dentre outras, que envolvam parâmetros de igualdade e justiça social, conforme demonstrado na figura abaixo:

FIGURA 1 - Aspectos mais importantes para julgar se uma empresa é boa ou

Menções espontâneas	Total
	%
Tratamento dos funcionários e ética nos negócios - filosofia de tratamento dos funcionários e sindicatos, empregos de qualidade, saúde e segurança dos funcionários, mão de obra infantil, mão de obra barata, comportamento ético, honesto, obedece as leis, não participa de subornos ou corrupção	51
Impacto ambiental - histórico de poluição, dedicação à melhoria do meio ambiente e à preservação dos recursos naturais, produtos "verdes", apoio à reciclagem	4
Responsabilidade para com a sociedade num sentido mais amplo - não visa somente seus próprios interesses; ajuda a melhorar o mundo; dedicada ao nosso país, à comunidade local, aos direitos humanos e outras causas nobres; respeita a cultura local e suas tradições religiosas, contribuições para instituições de caridade locais e projetos comunitários, escuta os cidadãos locais.	2
Qualidade, imagem/prestígio/nome/reputação da marca - qualidade e preço do produto, familiaridade com os nomes de suas marcas, o que as pessoas comentam sobre esta empresa, propaganda, como eles tratam os clientes, sua história	34
Fatores econômicos/financeiros/tamanho - Volume em Dólar, contribuição para a economia nacional/local, número de empregos gerados, tamanho do lucro, desempenho no mercado de ações, subsídios do governo	9
Estratégia e gerenciamento dos seus negócios - uma estratégia inteligente, bom gerenciamento, um diretor/presidente respeitado, faz parte do futuro, visão global e sucesso	4
OUTROS	1
NS/NR	11
Base	1002

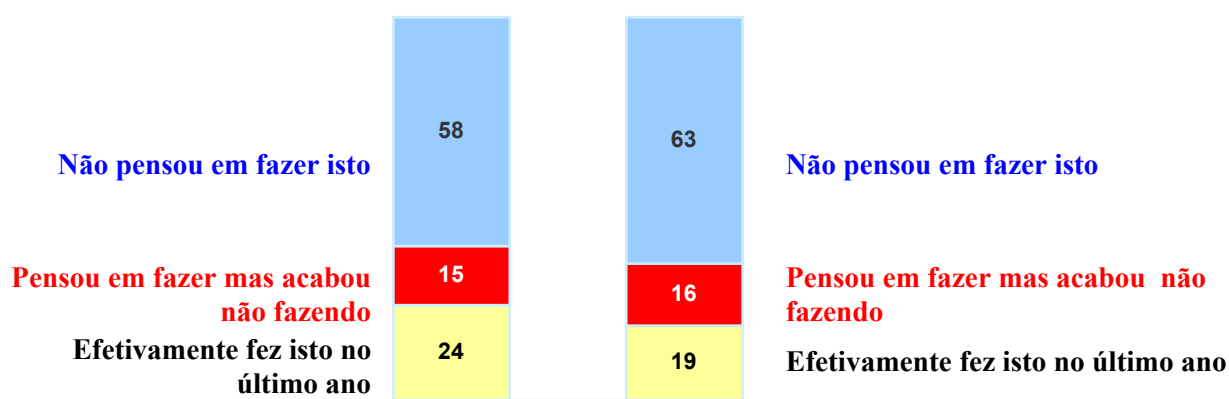
ruim FONTE: GRUPO DE PESQUISA ETHOS

A figura 1 demonstra o percentual de pessoas que acham que é mais importante investir em questões éticas do que em quesitos tais como marcas, fatores econômicos, estratégias, etc. Vale ressaltar o pequeno percentual dedicado às questões de responsabilidade social e impacto ambiental. Pode-se interpretar tais informações como o início de uma nova atitude.

A figura 2 ressalta o percentual de clientes que já demonstraram suas insatisfações com as empresas que não trabalham com o social. Porém, salienta também um número bem maior de clientes que ainda não fizeram nada. É a comprovação de que a cultura do consumidor brasileiro ainda é a de não demonstrar a sua indignação. Esta figura retrata também o percentual de pessoas que prestigiaram as empresas socialmente responsáveis. Mesmo assim, o percentual é pequeno frente aos demais.

FIGURA 2 – Percentual de pessoas que prestigiaram/puniram empresas socialmente responsáveis

PRESTIGIAR PUNIR



FONTE: GRUPO DE PESQUISA ETHOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

A responsabilidade social pode ser considerada como uma atitude ética da empresa em todas as suas atividades. De acordo com WELLS & SPINKS (1998), as vantagens dos programas de responsabilidade social devem ser ponderadas em relação às desvantagens antes da empresa chegar a sua posição ética no que se refere à responsabilidade social, pois o aumento de provisões para ações de responsabilidade social pode acarretar em uma redução dos lucros para os investidores e também pode resultar em um aumento nos preços dos serviços ou produtos para os consumidores.

Sendo assim, para as empresas que não têm o interesse em assumir um papel mais amplo, transcendendo ao de sua vocação básica de geradora de riquezas, nem sempre é interessante investir no social. As organizações de fins lucrativos, principalmente aquelas que trabalham com objetivos pré-fixados e de curto prazo, sentirão dificuldades em se adaptar ao modelo de gerenciamento de uma empresa cidadã, onde o planejamento realizado é mais em longo prazo e a participação dos funcionários é de uma forma mais efetiva. Em uma empresa cidadã, por sua vez, a responsabilidade social é trabalhada de forma a resultar em uma intensa participação dos integrantes da organização objetivando uma modificação nos parâmetros culturais das partes envolvidas no processo.

Para que os clientes externos e internos da organização saibam das diretrizes básicas da empresa, deve-se criar um projeto social. Neste projeto estão contidos todos os pontos imprescindíveis para que sirvam como balizadores aos agentes participantes. Vale ressaltar que quando se assume um programa de responsabilidade social sem um projeto social e sem que os executivos tenham tempo para implementá-lo e gerenciá-lo, todo o programa pode estar condenado ao fracasso (WELLS & SPINKS, 1998).

Uma avaliação da Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento reitera esse diagnóstico. Por ocasião da avaliação de resultados da Agenda 21, foi enfatizada a importância das organizações não-governamentais na mobilização da sociedade. Simultaneamente, foi revelada a crise que atravessam em decorrência das dificuldades por elas enfrentadas, tais como: a clara definição da missão da empresa, revisão permanente das estratégias, flexibilidade das estruturas e aperfeiçoamento contínuo das competências para a mobilização de recursos locais, dentre outros.

Os problemas enfrentados nos projetos sociais se assemelham muito com os problemas encontrados nas empresas privadas, a saber: equacionar os problemas de gestão financeira e de recursos humanos. O projetos sociais, segundo SALOMON & ANHEIR (1994), devem:

- *“Ser organizados, isto é, ter algum grau de institucionalização;*
- *Ser privados, isto é, institucionalmente separados do governo;*
- *Ser auto-governável;*
- *Ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor.”*

As fundações, institutos e empresas estão iniciando seus programas num momento em que a ótica de mercado já não permite este desprendimento, exigindo a previsão de retorno do investimento realizado tanto em relação ao beneficiário como ao investidor. É claro que este retorno não se traduz em moeda, mas, sim, em desenvolvimento.

Os projetos sociais devem proporcionar um desenvolvimento sustentado à comunidade ao mesmo tempo em que desenvolvem mecanismos para uma boa gestão financeira, tendo sua contabilidade clara e pública para evitar questionamentos quanto à aplicação de seus recursos e facilitar a captação de novos doadores que acreditam ou se identificam com a causa trabalhada pela instituição.

Há uma série de ações sendo realizadas por empresas para promover e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias em sua comunidade - algumas já bem conhecidas, outras não. Essas ações podem variar do simples apoio informal para que as pessoas se dediquem ao voluntariado espontâneo fora do horário de trabalho até a criação de programas formais da empresa, nos quais todas as pessoas pertencentes ao corpo funcional são convidadas a participar utilizando tempo da jornada normal de trabalho ou outros recursos organizacionais. Em princípio, as possibilidades das empresas para criar formas de atuação social e estimular seus colaboradores a participar delas não têm limites.

INVESTIMENTO SOCIAL

O investimento social pode ocorrer através do financiamento de projetos sociais e ser o primeiro passo para uma empresa que deseja construir uma marca forte, aumentar a lucratividade e relacionar-se bem com o mundo globalizado ao seu redor. O investimento social e a eficiência corporativa não devem ser inimigos mortais e, sim, ser estruturados apropriadamente e gerenciados de forma com que possam trazer retornos consideráveis para a empresa e ainda ser considerados como diferenciais.

Mas por que muitas empresas ainda não investem no social? Supõe-se que um dos motivos é devido ao fato de que os investimentos sociais não podem depender do porte ou do faturamento das empresas. Uma outra possibilidade é porque o trabalho deve ser tratado de forma organizada, adequada, sistematizada e ordenado com recursos financeiros e de pessoal, disponibilizando e incentivando os funcionários a desenvolverem trabalhos voluntários na suas comunidades.

De acordo com Antônio Carlos Martinelli, existe uma diferença conceitual entre o tipo de investimento realizado por uma empresa comercial e uma social. O investimento comercial ocorre quando os investimentos são incorporados ao preço do produto ou serviço prestado,

que é pago pelo cliente, e quando estes investimentos são essencialmente mecanismos comerciais com objetivos econômicos.

O Investimento social, por sua vez, segundo o código de ética do GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas -, é de natureza distinta e não deve ser confundido nem usado como ferramenta de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos) por parte da empresa mantenedora.

O objetivo do investimento social é financiar o trabalho nas situações que visam diminuir a defasagem das minorias procurando amenizar seu processo de exclusão social. Não existe desenvolvimento econômico com índices tão elevados de violência, desemprego, baixa escolaridade e diferenças sócio-culturais. Quanto mais atrasada a sociedade em termos de desenvolvimento sustentado, maior a possibilidade de trabalhos voluntários sem organização adequada e, conseqüentemente, menor a probabilidade de se resolver os problemas mais significativos da comunidade.

O investimento social resulta em uma maior aproximação entre a empresa e o mercado consumidor porque é mais efetivo do que a caridade. A criação da riqueza deve ser balanceada com a responsabilidade pública. Os projetos sociais, inclusive, têm se desenvolvido com bastante freqüência nas organizações pertencentes ao terceiro setor³ e procuram ser mais auto-gerenciáveis, ou seja, não depender basicamente da transferência de recursos de terceiros, de famílias, governo ou empresas privadas.

Os investimentos sociais devem acontecer de forma organizada, com estratégias traçadas para atender parte da população que se encontra excluída da sociedade. As empresas podem investir nas áreas da saúde, assistência social, educação, meio-ambiente, cultura, artes e defesa dos direitos, dentre outros.

Uma empresa cidadã não se preocupa somente com as conseqüências da exclusão social e, sim, com o problema como um todo. Por se tratar de um tipo diferente de empresa, o gerenciamento da mesma deve ser feito de forma diferenciada, conforme descrito a seguir:

GERENCIAMENTO DA EMPRESA CIDADÃ

Conforme salientado por WEEDEN (1998), estabeleceram-se dez passos básicos para o bom gerenciamento de uma empresa cidadã. Tais tópicos descrevem de forma sucinta como administrar uma empresa sem fins lucrativos.

1) Substituir a noção tradicional de filantropia corporativa pelo largo conceito denominado investimento social corporativo

As empresas cidadãs estão se conscientizando da importância de participar efetivamente dos projetos sociais, visto que já não é mais satisfatório só trabalhar com doações. Apesar da filantropia ainda ser a principal forma de atuação das organizações internacionais, conforme mencionado por FALCONER (2000), a adoção e a utilização do

³ Esfera da sociedade composta por organizações sem fins lucrativos, nascidas da iniciativa voluntária, objetivando o benefício público, atuando de forma integrada com os setores público e privado.

conceito de investimento em projetos sociais podem gerar resultados mais interessantes para todos os participantes do processo.

2) Identificar as razões do negócio para cada investimento social corporativo e obter os maiores retornos através dos investimentos praticados e permitidos

A identificação das razões do negócio permite tornar o investimento mais eficaz na elaboração dos objetivos. Seria como trabalhar com a causa do problema, minimizando o processo de exclusão.

3) Limitar os investimentos sociais corporativos em organizações sem fins lucrativos que tenham seus trabalhos certificados por uma instituição pública que regulamenta as ações destas organizações no país

As organizações sem fins lucrativos devem obter dos órgãos públicos responsáveis uma certificação que legitime sua atuação e capacidade de gestão. No Brasil o Certificado de Filantropia é dado pelo Conselho Nacional de Assistência Social e o Certificado de Utilidade Pública pela Assembléia Legislativa, nos seus três níveis: municipal, estadual e federal.

Deve-se limitar os investimentos sociais, visto que há na própria organização uma composição de custos. Por mais que a empresa seja sem fins lucrativos, os custos de funcionamento existem e devem ser pagos.

4) Realizar um estatuto aberto que aprove o investimento social corporativo ou suporte um amplo conceito que permita o investimento social ser desenvolvido

O desenvolvimento de um estatuto visa estabelecer as linhas gerais de atuação da empresa, proporcionando aos seus colaboradores diretos um melhor esclarecimento dos objetivos organizacionais. Desta forma, torna-se mais fácil desenvolver efetivamente ações/projetos sociais.

5) Mandar uma mensagem clara para os empregadores e outros colaboradores que a cúpula da empresa apóia o investimento social

Conforme mencionado na Declaração de Interdependência de 1992, *“As nossas indústrias não podem prosperar se a sociedade está em declínio”*. Nesta declaração, todos os empresários são convidados a participar e a apoiar qualquer projeto social utilizando suas habilidades de gestão e liderança e, ainda, colocando à disposição recursos financeiros para contribuir com a melhoria do nível da qualidade de vida da sociedade.

É imprescindível o apoio da cúpula nos projetos e nos investimentos sociais. A delegação de executivos pertencentes ao alto escalão para o gerenciamento do projeto serve como ato de demonstração de interesse e solidariedade por parte da empresa. Desta forma, espera-se que com estas atitudes a organização consiga de forma mais efetiva o engajamento de outras pessoas pertencentes ou não ao âmbito empresarial.

6) Produzir um texto envolvente, reportando o investimento social da empresa do último ano e definindo metas para o próximo, no intuito de motivar ainda mais os colaboradores

Quando os *stakeholders* estão envolvidos e conhecem bem o projeto social da empresa, é possível utilizar o investimento social como uma fonte motivadora para os colaboradores e consumidores da empresa investidora. Tal texto serviria como uma garantia para aqueles que participarão do processo.

7) Limitar uma taxa de investimento social

Para que não haja um problema econômico-financeiro na empresa, é necessário limitar a taxa de investimento social, visto que há outros custos inseridos no seu processo de funcionamento. Por mais interessante e estimulante que seja trabalhar sob a filosofia de empresa cidadã, não se deve perder o controle dos custos para não afetar a sobrevivência da mesma.

8) Adiantar alguns ou todos os investimentos sociais projetados em condições de negócio que garanta alguma ação

Para que as ações não fiquem somente no papel, causando, assim, um processo de desmotivação das pessoas que participam do processo, seria interessante que a empresa adiante alguns ou até mesmo, se houver condições, todos os investimentos projetados. Desta forma, os resultados tendem a aparecer com maior probabilidade.

9) Conseguir o apoio de líderes influentes e co-autores do programa de investimento social da corporação

Na área social, devido à complexidade dos problemas a serem minimizados ou resolvidos, é muito importante formar parcerias com outras empresas privadas e/ou públicas. A motivação e o processo de administração de recursos humanos são sempre pontos de difícil condução. Para tanto, ao se conseguir o apoio de pessoas influentes na empresa, a evolução do projeto torna-se inevitável.

10) Designar diariamente a responsabilidade do gerenciamento do investimento social para outras pessoas envolvidas com o projeto, no intuito de não posicionar todas as decisões nas mãos de uma só pessoa

Não é interessante para uma empresa grande principalmente ter o projeto social vinculado às decisões de somente uma pessoa. Nem sempre a pessoa responsável tem uma visão de coletividade, fator este que pode ocasionar em uma má condução dos trabalhos. Por outro lado, ao se designar a responsabilidade do gerenciamento do investimento social para uma equipe, o resultado final tende a ser maximizado, visto que a diversidade de opiniões e experiências pode acrescentar mais valia ao projeto social.

ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO BRASIL: ATUAÇÃO SOCIAL E VOLUNTARIADO

No início do ano 2000 realizou-se uma pesquisa nacional com gestores de empresas de diversas regiões, no intuito de identificar as estratégias utilizadas e as suas respectivas atuações sociais. Esta pesquisa foi desenvolvida pelo Programa Voluntários em Ação e teve como parceiros CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola -, GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas -, SENAC-SP e CEATS-USP – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo.

As informações resultantes desta pesquisa comprovam certos pontos abordados neste artigo, bem como abrem novas perspectivas de atuação na área de investimento social.

Dentre as informações mais pertinentes, pode-se destacar as seguintes:

1. Há mais empresas envolvidas na área social do que se imagina e tamanho é documento

Das 273 empresas que responderam o questionário, 56% delas afirmam desenvolver algum tipo de projeto social. Tal percentual pode ser considerado um ótimo resultado, visto que já ultrapassou mais da metade das que não fazem atividade alguma.

Uma outra informação importante é a de que as grandes empresas estão bem mais envolvidas no processo do que as menores. Pode-se explicar tal afirmação visto que envolvem questões numéricas, abrangendo desde faturamento até contingente humano participando do projeto. Enfim, a estrutura pode prevalecer positivamente em certos casos para a maior abrangência do investimento social.

2. As áreas de atuação são diferentes, de acordo com o tipo de empresa

Há várias áreas preferidas de atuação em investimentos sociais que são a da saúde, educação, cultura, tecnologia, dentre outras. O fato curioso é que, ao que parece, há uma maneira um tanto peculiar de atuação por parte das empresas. As multinacionais, por exemplo, estão mais propensas a investir em áreas da saúde e da educação. Já as empresas públicas tendem a atuar no campo das artes, cultura, ciência e tecnologia ou defesa dos direitos. Vale ressaltar que a educação de crianças e adolescentes é considerada prioridade absoluta.

Uma informação curiosa obtida na pesquisa é que, na área da saúde, populações em situação de risco social tais como dependentes químicos, portadores de HIV e moradores de rua são poucos priorizados pelas empresas. No campo social, a atuação junto a minorias étnicas e à defesa de direitos também não é tão valorizada pelo empresariado brasileiro.

3. Indústria e comércio: perfis distintos de investimento social

No comércio há um patrocínio maior (55%) em áreas que aproximam a empresa do consumidor, tais como esporte, cultura e direitos. O investimento nestas áreas situa-se em

uma tênue linha entre a atuação social e o patrocínio. O patrocínio, inclusive, pode ser considerado como uma ferramenta de marketing institucional. Já na indústria, há um investimento maior (58%) nos campos da saúde e educação. Por ter um perfil mais conservador, o investimento nestas áreas traz um maior reconhecimento do consumidor.

4. Opiniões positivas dos gestores quanto aos benefícios do voluntariado

Esta informação vem a consolidar o que poucas pessoas realmente já sabiam. Do total dos entrevistados, 79% admitem que o investimento social melhora a imagem institucional da empresa e 74% acham que a relação da empresa com a comunidade torna-se mais harmoniosa. Somente 15% dos respondentes têm a real convicção de que o voluntariado aumenta a lucratividade da empresa, podendo ser a curto ou longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investir no social não é mais uma tendência e, sim, uma realidade. As empresas atuais estão cada vez mais preocupadas em concorrer diretamente em níveis globais, visto que o seu mercado atual é muito mais abrangente. A gama de pessoas interessadas em determinados serviços ou produtos tornou-se incomensurável.

A globalização permitiu, dentre outras, a possibilidade de empresas pequenas competirem por pequenas parcelas de um mercado seletivo. Justamente pelo fato de terem poucos recursos, tais empresas devem se moldar de acordo com a necessidade de seus consumidores finais.

É justamente neste cenário ainda um tanto recente para quase a maioria dos brasileiros, onde a realidade ainda é mais favorável às grandes instituições, que o investimento social permite uma linha de atuação melhor. Nem sempre os motivos são sociais, porém os consumidores, que são o propósito existencial de qualquer empresa, estão cada vez mais sensibilizados de que elas (as instituições) podem realizar algo mais para o desenvolvimento humano e do próprio país.

A cultura populacional está passando por processos de transformações, de aceitação. Porém, deve-se destacar que a mudança comportamental tanto das empresas quanto dos próprios consumidores vem ocorrendo de forma lenta e gradativa. As grandes corporações já perceberam tais benefícios. As pequenas ainda não ou, se já perceberam, ainda não sabem o que fazer para participar desta grande empreitada.

Este artigo procurou abordar aspectos relacionados a esse “novo assunto”. A responsabilidade social, o investimento social, o gerenciamento e a estratégia que algumas empresas vêm utilizando para conquistar mais clientes e até mesmo para se manterem no mercado.

Porém, este artigo tentou contribuir ainda mais para a disseminação de uma atitude que provavelmente todas as organizações no futuro adotarão. Investir no social seja qual for o valor, o processo e para quem, conforme mencionado anteriormente, não é mais uma

tendência. Se todas as empresas contribuírem com um mínimo qualquer, tal valor resultará em um máximo para quem hoje não tem nada a não ser esperança.

O empreendedor social será o agente desta mudança. Cabe às organizações adotarem verdadeiramente este discurso e contribuir para um país melhor. Os empresários que estiverem preocupados com os retornos financeiros de suas empresas devem começar a se preocupar, visto que aqueles que não investirem no social é que estarão correndo sérios riscos de ser discriminados e excluídos pelos seus clientes, mediante o distanciamento dos problemas sociais.

Enfim, que venham os projetos sociais para resolver estas causas nobres e bom retorno a todos!

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: **Administração estratégica: questões sobre qualidade, recursos humanos e ambiente Empresarial**. São Paulo. Makron Books, no prelo 1997.

CORDANI, Umberto G. MARCOVITCH, Jaques. SALATI, Enéas. **RIO 92** – cinco anos depois. Avaliação das ações brasileiras em direção ao desenvolvimento sustentável cinco anos após a RIO-92. São Paulo, ABC – Academia Brasileira de Ciências/ IEA/USP- Instituto de Estudos Avançados/ FBDS – Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, 1997.

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**, 1996.

FISCHER, Rosa Maria. **Exclusão social na Amazônia legal**. 1996.

IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º setor - desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. In: **3º setor - desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MARCOVITCH, Jacques. International Perspectives on Managers in a dual society, Glendale, **The International Executive**, vol 35(2): 173-186, mar/abr 1993.

MCCARTHY D. Kathleen. Educando os futuros administradores e líderes do setor da filantropia. In: **3º setor - desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

Núcleo de Coordenação do Programa Voluntário. Estratégias de Empresas no Brasil: **Resultados da primeira pesquisa nacional sobre a atuação social e o estímulo ao voluntariado na empresa**. 1999.

SALOMON, Lester M. ANHEIR, Helmut K. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis**. Manchester University Press, 1997.

WEEDEN, Curt. **Corporate social investing**, São Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1998.

WELLS, Barron. Spinks, Nelda. Ética, de coma para baixo. **Revista HSM Management**, n.7, ano 2, março-abril, Páginas 142 – 146. Editora Savana, 1998.

Editoração eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:
BRUHMER CESAR FORONE CANONICE