

## CULTURA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO INSTRUMENTO PARA O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA CORPORATIVA E ESTRATÉGIA DE ÁREAS FUNCIONAIS

**Autoria:** Juliana Cândido Custódio, Heitor Takashi Kato, Alcione Belache

### RESUMO

Muitas empresas optam pela utilização de estratégias e ações de responsabilidade social, compartilhando esses valores com toda a estrutura organizacional. Este comportamento, quando alinhado nos diferentes níveis da estratégia, garante um diferencial e vantagem competitiva diante dos concorrentes. Por este motivo, o objetivo deste estudo é analisar inter-relação entre a estratégia corporativa focada na cultura de responsabilidade social e estratégia das áreas de produção e recursos humanos. A inter-relação entre os níveis de estratégia propostos no estudo foi identificada a partir da verificação de que o conceito de responsabilidade social pode abranger um aspecto mais amplo dentro do contexto organizacional, caracterizando-se como uma cultura nos negócios. A identificação do alinhamento foi proposta por meio de uma análise de fatores baseados em indicadores de responsabilidade social de Hopkins (1997) e do Instituto Ethos (2007), adaptados aos critérios competitivos de produção e estratégias de recursos humanos. Análise fornece um embasamento teórico de apoio ao estudo da tomada de decisões em organizações que apresentem a responsabilidade social como uma cultura nos negócios, ponderando fatores essenciais à tomada de decisões e formação de estratégias competitivas.

### 1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa é um conceito amplamente utilizado no cenário de negócios como a consciência da empresa acerca dos problemas sócio-ambientais na comunidade onde atua. Considerada anteriormente como uma atividade pontual e pós-lucro (KANG, 1995), a responsabilidade social assume recentemente o papel de referenciar um formato diferenciado no ambiente de negócios tornando-se parte dos valores e crenças da empresa. Ou seja, nesse aspecto, a responsabilidade social pode se tornar uma cultura organizacional que alinha os valores e ideais dos funcionários e das operações e atividades produtivas à estratégia competitiva da empresa.

Empresas que direcionam suas estratégias e ações por valores de responsabilidade social e os compartilham em toda a estrutura organizacional garantem um diferencial e vantagem competitiva diante seus concorrentes.

A teoria e a prática ainda se distanciam no modo de configurar a cultura aliada à responsabilidade social nos negócios. Para Ashley et al (2000) a responsabilidade social, apesar de sua relevância destacada nas últimas décadas, ainda precisa ter maior coerência teórica, empírica e maior funcionalidade e aplicabilidade dentro da organização.

A responsabilidade social é um tema muito abrangente e pesquisado nas áreas de imagem empresarial e administração estratégica, entretanto sem o foco na cultura e nas atividades funcionais da empresa. A cultura, sendo definida como uma racionalidade ou significados compartilhados a um grupo de pessoas (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000) pode nortear o alinhamento entre o pensamento da alta gestão administrativa da empresa e das diferentes áreas funcionais, pois propicia sentido e uma interpretação de determinado contexto social.

Há necessidade, portanto, de verificar e propor novas aplicabilidades da responsabilidade social, principalmente atreladas ao conceito de cultura, a fim de alinhar a

estratégia corporativa às estratégias de áreas funcionais da empresa, de modo decisivo para o gerenciamento de negócios. Para isso, é fundamental discutir como a responsabilidade social corporativa, baseada na cultura empresarial, pode direcionar e alinhar as atividades funcionais de recursos humanos e de produção às estratégias competitivas da organização?

O objetivo principal deste trabalho é analisar inter-relação entre a estratégia corporativa focada na cultura de responsabilidade social e estratégia das áreas de produção e recursos humanos.

Como objetivo específico este trabalho propõe verificar divergências no conceito de responsabilidade social corporativa e identificar a existência de indicadores que possibilitem sua convergência entre os critérios competitivos de produção referentes à flexibilidade, velocidade, custo e qualidade, de recursos humanos, concernentes aos relacionamentos, qualidade no ambiente de trabalho e disseminação da cultura organizacional e estratégias corporativas. Para fins deste estudo utilizaremos a estratégia corporativa e estratégia de negócios como sinônimos.

O estudo teórico está dividido em três partes. A primeira parte aborda a questão metodológica da pesquisa, a fim de delinear os procedimentos realizados e estruturar a seqüência lógica do estudo. O referencial teórico é fundamentado na segunda parte da pesquisa, fazendo alusão à contextualização e divergências da conceituação da responsabilidade social corporativa, ao alinhamento entre as estratégias de produção, de recursos humanos e de nível corporativo, e por fim, são apresentadas as principais estratégias competitivas relacionadas às áreas de produção e recursos humanos. A terceira parte discorre sobre a concepção do modelo que inter-relaciona as estratégia corporativa, de produção e de recursos humanos com base em fontes de dados secundários, à partir de pesquisa realizada por Hopkins (1977) e pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2007) a respeito de indicadores sociais nas empresas.

## 2. METODOLOGIA

A fim de analisar a inter-relação entre a estratégia corporativa focada na cultura de responsabilidade social e estratégia das áreas de produção e recursos humanos, esta pesquisa apresenta caráter teórico. O estudo está fundamentado na metodologia de dedução, baseado em fontes de dados secundários e na literatura existente.

São utilizadas para esta pesquisa duas tabelas de classificação dos indicadores de responsabilidade social nas empresas, como fonte de dados secundários, apresentados por Hopkins (1997) e Instituto Ethos (2007), as quais fornecem o embasamento para a discussão das seguintes questões de pesquisa:

- Como a responsabilidade social está relacionada à cultura?
- Como as estratégias de produção da empresa podem ser orientadas para o alinhamento com a estratégia corporativa baseada em uma cultura responsabilidade social?
- Como as estratégias de recursos humanos da empresa podem ser orientadas para o alinhamento com a estratégia corporativa baseada em uma cultura responsabilidade social?

Para responder a essas questões de pesquisa, será analisada a evolução do conceito de responsabilidade social juntamente com as estratégias competitivas de produção e de recursos humanos.

### 3. A CULTURA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUA INTER-RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS CORPORATIVA E DE ÁREAS FUNCIONAIS

O referencial teórico-empírico descrito nesta seção tem por objetivo fundamentar a construção do conhecimento proposto para embasar esta pesquisa, por meio de conceitos que estão diretamente vinculados a responsabilidade social e ao alinhamento entre estratégias de produção e recursos humanos com a estratégia corporativa.

#### 3.1. O Contexto da Responsabilidade Social nos Negócios

A Responsabilidade Social abrange amplos critérios para sua conceituação e aplicações práticas. Mesmo tomando espaço nas discussões, principalmente de âmbito acadêmicas, como para Carroll (1979, 1991, 1994), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994, 1998) e Wood (1991), que defendem seus aspectos positivos, a responsabilidade social necessita de um embasamento referente a seus aspectos essenciais, como a análise de sua amplitude nos cenários social, econômico e empresarial (ASHLEY et al, 2000) a fim de se tornar um elemento mais abrangente e efetivo para a organização.

A empresa dentro da sociedade assume um papel essencial na construção de novas formas de organização, de relações e de transformação do ambiente onde atua. Duarte e Dias (1986) alegam que a organização deve ser vista como um sistema técnico-social dotado de características próprias, que atua na realização de funções relevantes para a sociedade.

Ashley et al (2000, 2005) a esse respeito afirma que a preocupação de muitos empresários vem aumentando para manter a posição e a conquista de suas marcas no mercado. As estratégias empresariais estão se modificando conforme as necessidades do ambiente onde atuam e as influências que ele exerce sobre a organização, adicionando elementos essenciais à sociedade, como a preocupação com a ecologia, ética e cidadania.

Desta forma, surge uma abordagem que relaciona as necessidades da empresa a uma visão que pode ser estratégica no cenário de negócios. A nova abordagem inclui, para Ashley et al (2000), a evolução do conceito da responsabilidade social que engloba outro ponto de vista no que tange a centralização do pensamento sistêmico da organização.

Ashley et al (2000) aborda a questão acerca do momento de incorporação da responsabilidade social como uma questão estratégica para a empresa. Para Custódio (2007) a responsabilidade social deixa de ser meramente atividades pontuais e desvinculadas do contexto econômico da empresa, para se tornar uma estratégia deliberada competitiva.

O conceito de responsabilidade social tornou também uma estratégia para a perpetuação do negócio a longo prazo, na visão de Ashley et al (2005). Já para Oliveira (2009) a responsabilidade social como uma estratégia nos negócios tem a função de transmitir valores da empresa e agregar valor adicional aos seus produtos e serviços, além das suas características fundamentais.

Deste modo, pode-se dizer que a transição de modelos administrativos em muitas empresas tem o contraste entre a racionalidade capitalista e a consciência orientada para a visão do mercado atual. Segundo Loureiro (2005), passe-se da concorrência local para uma competição global, e, do individualismo ao estabelecimento de parcerias. Organizações extremamente hierarquizadas, valorizando apenas sua produção, sem valores agregados à sua marca, tendo uma racionalidade capitalista estão sendo substituídas pelo novo modelo administrativo mais ágil, rápido, com o poder decisório descentralizado, buscando melhorias contínuas.

Para Donaire (1995) há uma transição no cenário de negócios de um modelo tradicional, que busca lucro e minimização dos custos com a produção para uma filosofia de sustentação do negócio. Essa preocupação revela uma nova estrutura dentro das organizações que aborda

o contexto da responsabilidade social como uma esfera cultural dentro do cenário de negócios.

Queiroz (2000) afirma que embora o conceito de responsabilidade social esteja sendo amplamente utilizado no Brasil, existe ainda pouca convergência entre as opiniões acerca de uma definição conceitual de empresas socialmente responsáveis e sobre as formas adequadas de avaliá-las. Neste estudo analisaremos a evolução das opiniões conceituais da responsabilidade social no mundo de negócios até culminar em um aspecto mais abrangente, referindo-se a uma cultura de responsabilidade social.

### 3.2. A Cultura de Responsabilidade Social

Roman (2004, p.37) afirma que “a responsabilidade social deve ser compreendida como parte da articulação das forças econômicas neoliberais que buscam amenizar os flagelos que elas mesmas criaram”. Para Froes e Melo Neto (2001) a responsabilidade social da empresa está associada ao consumo de recursos por parte da empresa e como ela pode repor isso para a sociedade.

Para Froes e Melo Neto (2004), o conceito de responsabilidade social inicia-se na filantropia, que são ações esporádicas para atender carências de algumas regiões, instituições ou grupo de pessoas. A filantropia referencia o início de uma consciência social, movida por uma opção pessoal de benevolência, entretanto de caráter ré-ativo, pois não propõe a sustentabilidade do sistema social que auxilia.

Froes e Melo Neto (2004) alegam que algumas atividades, diferentemente da filantropia, algumas empresas de forma mais conscientes preferem aderir a ações voltadas para as comunidades locais. Podem ser ações comunitárias ou projetos sociais.

O conceito também abrange o bem-estar dos ambientes em que a empresa está envolvida. Para Welzel (2007), o campo da estratégia empresarial tange questões da responsabilidade social ligadas diretamente aos *stakeholders* da empresa, por meio de um argumento econômico, justificado pela busca da competitividade. Desta forma, a responsabilidade social constitui-se por relações éticas e transparentes da organização com todos os seus públicos, que por sua vez, compõe grupos de pessoas com valores e identidade.

O relacionamento que a empresa mantém com seus públicos abrange o modo que a empresa conduz seus negócios. A esse respeito, o conceito que simboliza a amplitude do da responsabilidade social é a filosofia de gestão. Conforme definição do Instituto Ethos (2005) a responsabilidade social é uma filosofia de conduzir os negócios de maneira parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

Todavia, uma organização pode possuir uma filosofia de gestão voltada a consciência social, embora cometa deslizes éticos. Froes e Melo Neto (2004) diante desta afirmação relatam que a responsabilidade social ainda não é um conceito utilizado de modo assertivo por muitas organizações.

Ashley et al (2005) afirmam que as organizações existem em um contexto que as influencia, propiciando uma cultura empresarial condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se inserem. Para Kuczarski e Kuczarski (1999) os valores geram para a organização uma base sólida de fundamentos essenciais às atitudes e comportamento de toda a empresa.

A dimensão cultural, portanto, é fundamental para entender as formas que a responsabilidade social corporativa está sendo incorporada ao mundo dos negócios. Deste modo, pressupõe-se que:

*A responsabilidade social pode ser caracterizada como uma cultura organizacional, pois está fundamentada em valores, crenças e atitudes da organização, permitindo direcionar as estratégias corporativas.*

Para Ashley et al (2005) o processo de globalização do mundo e da economia auxilia a criação de uma nova concepção cultural da funcionalidade das empresas e de suas responsabilidades junto à sociedade. Este fato assimila os novos valores que enfatizam uma gestão preocupada com a sociedade e seus problemas sócio-ambientais futuros.

Porém, Ashley et al (2005) afirmam que a relevância e a empregabilidade do tema fica limitado à realidade empresarial brasileira. O conceito de responsabilidade social corporativa, em outros países, está inserido em um contexto favorável, ou seja, está submerso em aspectos reais e culturais, diferindo-se do cenário brasileiro. As condições culturais no Brasil inviabilizam em muitas organizações a inserção de um contexto socialmente responsável, já que a filosofia de gestão é intimamente ligada a uma conduta a qual preza apenas a racionalidade econômica.

A importância de integrar a questão da responsabilidade social como um elemento da cultura organizacional proporciona comportamentos socialmente responsáveis voltados aos valores. Para Matos e Silva (2004) a cultura é um elo entre a integridade, estabilidade e singularidade do modo de pensar e agir de uma organização. Assimila-se a uma personalidade, a qual possui um conjunto de valores e características peculiares que a distinguem umas das outras e a unem em grupos específicos da sociedade.

Na visão de Ashley et al (2005), é inoportuno a adoção de estratégias e práticas empresariais provenientes de outras culturas. Para a inserção da cultura de responsabilidade social, há necessidade da elaboração de estratégias específicas para cada região, desenvolvidas conforme padrões culturais pré-estabelecidos, o que permitirá serem mais interessantes e obterem um retorno próximo ao esperado.

Diante disso, os Ashley et al (2005, p.71) afirmam que o principal motivo para que uma empresa se torne socialmente responsável é que esse conceito proporciona a ela a "consciência de si mesma e de suas interações na sociedade".

Para Enderle e Taves (1998, apud ASHLEY et al, 2000), a responsabilidade social diante desta nova proposta conceitual, e das novas formas assumidas pela empresa, englobando suas interações sociais, obrigações e dimensões a respeito do pensamento econômico, deve ser vista em diferentes níveis. Os níveis assumidos pela responsabilidade social corporativa podem ser representados por três dimensões, as quais se iniciam por uma exigência de requisitos éticos mínimos, passando pelo nível de obrigações além dos padrões éticos estabelecidos, culminando no último nível o qual representa as aspirações por idéias éticas da empresa.

### **3.3. Alinhamento da Estratégia: Adequação dos Objetivos de Produção e Recursos Humanos aos Objetivos da Organização**

Para Chandler (1962), a estratégia trata-se da determinação de objetivos de longo prazo e adequação de ferramentas e recursos para atingi-los. Andrews (1971) afirma que a estratégia é o padrão de objetivos, metas, políticas e planos a fim de delinear em que negócios a empresa vai competir e de que forma. Já Mintzberg (1988) afirma que a estratégia é o procedimento pelo qual permite a empresa adequar-se e estruturar-se de acordo com seu ambiente formando um padrão na tomada de decisões organizacionais.

Skinner (1969) complementa os conceitos acerca da estratégia empresarial afirmando que a estratégia representa os planos e as políticas da empresa que orientam suas ações em busca de sua vantagem competitiva. Essa orientação da empresa, para Wheelwright e Hayes (1984) apresenta níveis distintos, porém diretamente relacionados, conforme uma hierarquia de responsabilidades e tarefas, sendo dividido em nível corporativo, nível de negócios e nível funcional.

Hill e Jones (1998) alegam que a estratégia em nível corporativo refere-se ao posicionamento da empresa, o qual define em que negócios a empresa irá atuar, onde e como será sua estrutura dentro do ambiente econômico, político e social. Já a estratégia em nível de negócios, são os objetivos de cada unidade da empresa, em que mercados irá atuar e qual será seu posicionamento e diretrizes para alcançar e sustentar a estratégia da corporação. E, em nível funcional, a estratégia identifica seu papel na contribuição efetiva para atingir os objetivos estratégicos da unidade de negócios e da organização como um todo, por meio de táticas específicas e ações. Deste modo as ações e atividades das áreas funcionais da empresa, ligadas aos recursos humanos, finanças, marketing e produção, contribuem de modo significativo para atingir e colocar em prática os planos e políticas definidas para a empresa em direção aos seus objetivos.

Da mesma forma, a responsabilidade social pode focar as estratégias empresariais, conforme motivações específicas, conforme Silva e Freire (2001), as quais podem ser direcionadas a obtenção de vantagem competitiva, orientação da matriz, visão estratégica, resposta a incentivos, fundamentação religiosa ou moral, promoção de valores, fatores estes que permitem uma proposta de alinhamento adequado entre as estratégias nos diferentes níveis da organização em direção à cultura de responsabilidade social da empresa. Deste modo pode ser sugerido que:

*P1: As empresas com uma estratégia adequada com seu meio ambiente tendem a ter uma cultura de responsabilidade social da empresa mais desenvolvida.*

O estudo de Skinner (1969) revela a importância da estratégia de produção para a competitividade das empresas, como um elo entre o posicionamento desejado pela corporação e o produto final e operações da empresa na sociedade. Para Wheelwright e Hayes (1985) esta afirmação pode ser traduzida no papel desempenhado pela produção em apoiar externamente a estratégia da empresa, considerando vantagens competitivas geradas (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

Para Boyer (1998) e Boyer e McDemott (1999), a produção em nível funcional permite alinhar os recursos disponíveis à estratégia competitiva da empresa. As estratégias de produção definem as decisões e ações da empresa em nível funcional e operacional, a fim de atingir os objetivos e as atividades contribuindo e dando consistência à estratégia competitiva da organização.

Entretanto, para existir esse alinhamento, os critérios competitivos da produção, baseados na flexibilidade da produção, velocidade de entrega de produtos e serviços, qualidade e custo (SLACK, 1993), devem compor um conjunto de prioridades nas áreas de decisões de estruturação da empresa (WHEELWRIGHT, 1984).

Para Souza Neto e Moraes (2003) o ajustamento entre os critérios competitivos da produção da empresa e as estratégias em nível de negócios e corporativo é fundamental para a prosperação da atividade manufatureira na competitividade da empresa.

A esse respeito, Skinner (1969) propõe que a principal função da estratégia de produção é conduzir os negócios da empresa, conforme sua capacidade produtiva, a fim de fortalecer a estratégia competitiva de longo prazo. Deste modo pode ser sugerido que:

*P2: A cultura de responsabilidade social da empresa facilita o alinhamento entre as estratégias de produção e a estratégia corporativa, pois serve como um elo entre o posicionamento desejado pela organização e os produtos e serviços oferecidos.*

Para Bozarth e Berry (1997) há poucos métodos existentes para examinar estratégias apropriadas na produção. O destaque é dado para o grupo que detém medidas propostas por Richardson et al (1985), baseadas no foco corporativo, no foco da manufatura e conforme a medida de congruência entre os dois níveis.

Já Schoeder e Pesch (1994, apud BOZARTH; BERRY, 1997) formularam uma tabela de pontuação fundamentada em elementos de *trade-offs*, concordância entre a prioridade competitiva da manufatura e da estratégia de negócios, decisões internamente consistentes, linhas de produtos compatíveis com os volumes produzidos, além de controle do volume de pedidos. Segundo estudos dos autores a capacidade de produtiva da empresa é uma importante forma de mensuração do grau para o qual o desempenho da produção suporta os objetivos estratégicos da empresa.

Todavia, nenhuma dessas abordagens oferece uma metodologia formal para avaliar o alinhamento entre as estratégias de produção e o posicionamento competitivo e estratégias gerais da organização.

Para Martins et al (2004) o alinhamento pode ser conferido por meio da medição de desempenho das atividades da empresa, prezando pela coerência entre a medida de desempenho e o critério competitivo utilizado como estratégia de produção.

Para Wheelwright e Hayes (1985), a estratégia de produção evolui e acompanha a estratégia competitiva da empresa em quatro níveis. Inicia em uma estratégia neutra internamente, onde a manufatura não contribui para a competitividade da empresa; passa pela estratégia de neutralidade externa, na qual a manufatura apenas tenta manter-se como os concorrentes; evolui para o estágio no qual a estratégia de produção fornece sustentabilidade para a estratégia corporativa; e por fim, no estágio mais avançado, a estratégia de produção dá suporte externo à competitividade da estratégia da empresa e permite integrar as outras áreas funcionais.

Moreira (2000, apud SILVA, 2003) afirma que a decisão acerca da estratégia de produção deve envolver a tecnologia de produto e processos, a capacidade e a localização das instalações, o modelo de cadeia de suprimentos e os recursos humanos envolvidos na manufatura, assim como políticas de formação e desenvolvimento pessoal e seus relacionamentos com os produtos, processos, pessoas e estratégia dentro da empresa.

Para Sanches e Steil (1998) o comprometimento é um elemento chave para a existência de uma estratégia positiva de envolvimento, tanto das estratégias delineadas em nível funcional de produção, quanto das estratégias delineadas para outras áreas funcionais, principalmente voltados a questões que envolvem recursos humanos.

O comprometimento para o corpo funcional apresenta abordagens distintas no universo organizacional e permite conduzir todos os elementos integrantes do sistema em uma única direção, facilitando o alinhamento estratégico. Dentro das abordagens mais relevantes para este estudo, podem ser destacados para o comprometimento organizacional os enfoques atitudinal, normativo e comportamental.

O comprometimento dentro da organização pode ser denominado de atitudinal quando há identificação dos públicos da empresa, principalmente dos colaboradores, com os objetivos e valores da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O comprometimento normativo sugere que normas foram elaboradas pelos dirigentes a fim de orientar e tornar convergente os comportamentos organizacionais. Para Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p.1) “as pessoas configuram e estruturam a sua realidade como em um processo de representação”.

Os elementos dentro de uma determinada cultura adquirem valores e se ajustam às normas propostas por esta cultura porque são movidos por crenças fundamentais que sustentam esses valores ou normas. Os valores e as normas permitem desenvolver atividades

de produção de artefatos oferecem condições para sustentar a cultura na qual está inserido. (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000).

E, por fim, o comprometimento referido como comportamental é influenciado pela psicologia e infere que as próprias ações dos indivíduos influenciam atitudes e comportamentos futuros, tornando o modo comportamental do indivíduo consistente com seus ideais (SANCHES; STEIL, 1998).

Para Pires e Santos (1999) as estratégias de recursos humanos da empresa podem ser apresentadas em três subdivisões: contribuição de rede de trabalho baseada em equipes, aprendizagem organizacional e gestão da cultura organizacional.

Já para McAfee et al (2002) a cultura da empresa e a política de recursos humanos afetam uma a outra, refletindo principalmente nas áreas de recrutamento, treinamento, sistema de recompensas e avaliação dos colaboradores. Desta forma, para Sanches e Steil (1998), o comprometimento pode ser considerado um elemento de controle organizacional e seu delineamento está contido tanto em elementos estruturais quanto culturais da organização.

O estudo de Pena et al (2005) investigou o sentido das estratégias que orientam a responsabilidade social diante dos recursos humanos das organizações. Para os autores, as estratégias subjacentes à política de recursos humanos são regidas em função da participação dos colaboradores e do estabelecimento de participação nos lucros para o alcance de metas. Desta forma, Pena et al (2005) afirmam que a estratégia como uma perspectiva na empresa é responsável por ponderar a relação entre a estratégia e a cultura organizacional.

Lozano (1999 apud PENA et al, 2005) afirma que a ética da organização, assumida como uma estratégia, possibilita nortear corretamente os negócios, ou seja, a ética em processos organizacionais gera uma moral convencional aos processos organizacionais rotineiros.

Na área funcional de recursos humanos, Pena et al (2005) alegam que as principais ações socialmente responsáveis desenvolvidas para os colaboradores pelas empresas são concernentes a manter o bem-estar dos colaboradores e seus dependentes, manter direitos trabalhistas, implantar programas de remuneração e participação nos resultados, ter uma gestão participativa, respeito aos direitos humanos, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte, além de investir na qualificação e treinamento de seus colaboradores, mantendo uma política de ambiente e boas condições de trabalho, segurança e saúde do trabalhador. Assim:

*P3: A cultura de responsabilidade social da empresa sugere o alinhamento entre as estratégias de recursos humanos e a estratégia corporativa, pois promove o comprometimento das pessoas envolvidas na organização.*

A esse respeito, pode ser visto a ponderação entre as estratégias de produção e de recursos humanos da empresa. A prática de ações de recursos humanos as quais orientem comportamentos e atitudes em direção ao posicionamento da empresa garante que os resultados do processo produtivo estejam alinhados.

Para Pires e Santos (1999) há integração entre as prioridades competitivas da produção e das dimensões estratégicas de recursos humanos. Para isso os autores afirmam que a empresa deve estar em um estágio de gestão estratégica de negócios e deve ser coerente nas diversas áreas funcionais.

Carvalho et al (2006) apresentam sugestões para as práticas de recursos humanos que propiciam o comprometimento e o alinhamento com a estratégia corporativa e com outras áreas funcionais. Para os autores, o sistema de treinamentos e recompensas financeiras reflete no comprometimento à medida que o funcionário se sente valorizado e percebe que sua



atuação pode fazer toda a diferença para o resultado final proposto pela empresa. Desta forma, a atuação dos colaboradores envolvidos no processo produtivo e em toda a cadeia de valor permite que as atividades da empresa, bem como seus produtos e serviços, estejam de acordo com os princípios e valores da empresa. Então:

*P4: A cultura de responsabilidade social da empresa auxilia a sustentação e coerência mútua entre os níveis funcionais de recursos humanos e produção.*

### **3.4. Indicadores de Mensuração da Responsabilidade Social nas Empresas**

Queiroz (2000) relata que Wartick e Cochran (1985) propuseram um modelo que define o desempenho social das empresas como a configuração de princípios de responsabilidade social, processos de capacidade de resposta social e políticas, programas e resultados observáveis em relação aos relacionamentos que a empresa mantém com seus públicos.

Os resultados observáveis no comportamento da organização, segundo Wood (1991) devem ser avaliados com base nos *stakeholders*, ou seja, nos públicos de interesse da empresa.

Hopkins (1997), baseado no modelo que relacionam os *stakeholders* a ação social da empresa, propôs um modelo com três níveis da responsabilidade social, subdivididos em nove elementos de controle, para visualizar as dimensões e relacionamentos de uma organização socialmente responsável, como forma de auditoria social. A todo formaram-se 21 indicadores. Dentre os níveis de responsabilidade social atribuídos no modelo estão princípios de responsabilidade social, baseados em critérios de legitimidade, responsabilidade pública e arbitrariedade dos executivos; processos de capacidade de resposta social, baseados em critérios de percepção do ambiente, *stakeholders* e administração de questões políticas e sociais; e resultados e ações de responsabilidade social, fundamentados em critérios de efeitos nos stakeholders internos e efeitos institucionais externos.

Mais recentemente, em 2007, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, elaborou uma estrutura de indicadores para mensurar o grau da responsabilidade social nas empresas, com base na aplicação de um questionário. O questionário, dividido em sete categorias, se baseava no relacionamento que a empresa mantinha com todos os seus *stakeholders* e na filosofia de gestão da empresa. Ao todo propõe 40 indicadores, divididos nas categorias de valores, transparência e governança, público interno, meio-ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade.

A classificação de indicadores de responsabilidade social de Hopkins (1997) verifica principalmente questões relacionadas à preocupação da empresa e ao seu impacto na comunidade onde atua, preservando o bem-estar e ponderando seus resultados como positivos para todos. Já na classificação de indicadores do Instituto Ethos (2007), a classificação é ponderada principalmente com base nos relacionamentos mantidos entre a empresa e seus *stakeholders*.

Embora esses indicadores apresentem ampla relevância, no contexto desse estudo, os indicadores das duas pesquisas serão reestruturados a fim de ponderar os efeitos da responsabilidade social, aqui proposta como uma cultura nos negócios.

## **4. DISCUSSÃO**

### **4.1. Análise da inter-relação entre a cultura de responsabilidade social corporativa e alinhamento das estratégias de recursos humanos e produção**

Na revisão da literatura podemos notar que o conceito de responsabilidade social, em suas diferentes dimensões, pode ser caracterizado de modo mais abrangente remetendo a uma

cultura nos negócios. Ou seja, a responsabilidade social corporativa, mais do que apenas uma estratégia de relacionamento e de sustentabilidade no ambiente organizacional permite direcionar valores e atitudes das atividades e das pessoas envolvidas na empresa.

Verificamos que de fato o conceito de responsabilidade social corporativa evoluiu de um caráter voltado a benevolência, como comportamentos de filantropia, para um pensamento sistêmico de que a responsabilidade social deve estar presente em todos os ambientes da empresa, sendo prospectado de dentro para fora da organização.

A cultura organizacional trata-se de uma alavanca para a implementação da responsabilidade social de modo efetivo pela organização. Os valores, crenças e atitudes da empresa devem estar fortemente embasados nos fundamentos que norteiam as ações socialmente responsáveis que pretendem realizar perante a sociedade.

Assim, o conceito de responsabilidade social deixa de ser simplesmente atitudes da empresa para com a sociedade para se transformar em atitudes sustentáveis para a própria organização.

Um ponto relevante a ser destacado na responsabilidade social quanto cultura organizacional é o fato de que ela pode conduzir as estratégias de negócios para uma direção comum, permitindo que as estratégias estejam alinhadas a princípios éticos e favoráveis ao pleno desenvolvimento da empresa.

A existência de atitudes e comportamentos focados na cultura de responsabilidade social possibilita que as atividades produtivas da empresa e as pessoas envolvidas com elas exerçam efetivamente um posicionamento esperado por parte da empresa. Embora exista influencia de outros sistemas nessas atitudes e comportamentos, um direcionamento pode ser obtido por meio dessa cultura. Desta forma, há necessidade de ser analisado quanto a área de produção e de recursos humanos estão alinhadas à estratégia da organização fundamentada na cultura de responsabilidades social.

Para tanto, elaboramos um modelo de análise da inter-relação entre as estratégias competitivas das áreas funcionais de produção e recursos humanos com a estratégia corporativa, com base nos indicadores de responsabilidade social propostos por Hopkins (1997) e Instituto Ethos (2007).

A classificação de indicadores de responsabilidade social proposta por de Hopkins (1997) e pelo Instituto Ethos (2007) apresentam ampla relevância na literatura e prática de mensuração do nível da responsabilidade social nos negócios. Entretanto, os indicadores propostos não possibilitam mensurar e analisar se a responsabilidade social é base de uma cultura organizacional e quanto ela pode alinhar as estratégias funcionais às estratégias da organização.

Hopkins (1997) verifica principalmente questões relacionadas à preocupação da empresa e ao seu impacto na comunidade onde atua. Já nos indicadores do Instituto Ethos (2007), a classificação é ponderada principalmente com base nos relacionamentos mantidos entre a empresa e seus *stakeholders*.

Desta forma, foi elaborada uma classificação, verificando os principais quesitos, ressaltados por Hopkins (1997) e Instituto Ethos (2007), que podem se convergir a fim de formar o alinhamento estratégico em torna da questão da responsabilidade social.

Dentre os indicadores de responsabilidade social utilizados foram destacados os indicadores que fazem referências às áreas funcionais discutidas neste estudo e área corporativa, como apresentado na tabela 1.

<b>Indicadores de Responsabilidade Social</b>	
Estratégia corporativa	<b>Estratégia corporativa e estratégia de negócios</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de código de ética</li> <li>• Políticas com base nas questões sociais</li> <li>• Existência de auditoria social</li> <li>• Preocupação com o bem-estar dos <i>stakeholders</i></li> <li>• Preocupação com os efeitos institucionais externos</li> <li>• Enraizamento na cultura organizacional</li> <li>• Governança corporativa</li> <li>• Transparência nas ações e relações com os <i>stakeholders</i></li> </ul>
Estratégia de Produção	<b>Critério competitivo de custo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critério de seleção e avaliação de fornecedores</li> <li>• Condições de trabalho na cadeia produtiva</li> <li>• Minimização de entradas e saídas e materiais</li> <li>• Preocupação com a sustentabilidade do meio-ambiente</li> </ul>
	<b>Critério competitivo de flexibilidade</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao desenvolvimento de fornecedores</li> <li>• Preocupação com a sustentabilidade do meio-ambiente</li> <li>• Ajuste a adequação de uso de materiais</li> </ul>
	<b>Crítérios competitivos de velocidade</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crítérios de seleção e avaliação de fornecedores</li> <li>• Condições de trabalho na cadeia produtiva</li> </ul>
	<b>Crítérios competitivos de qualidade</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crítérios de seleção e avaliação de fornecedores</li> <li>• Apoio ao desenvolvimento de fornecedores</li> <li>• Condições de trabalho na cadeia produtiva</li> <li>• Gerenciamento do impacto ambiental</li> <li>• Gerenciamento do ciclo de vida de produtos e serviços</li> </ul>
Estratégia de Recursos Humanos	<b>Qualidade no ambiente de trabalho</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho</li> <li>• Política de benefícios, remuneração e carreira</li> <li>• Relações com sindicatos</li> <li>• Gestão participativa</li> </ul>
	<b>Relacionamento com colaboradores</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o desenvolvimento social, profissional e empregabilidade</li> <li>• Valorização da diversidade e promoção da equidade</li> <li>• Relações com trabalhadores terceirizados</li> <li>• Comportamento nas demissões</li> <li>• Preparação para aposentadoria</li> </ul>
	<b>Disseminação da Cultura organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento com a ação social</li> <li>• Participação dos colaboradores em ações sociais na empresa</li> </ul>	

Tabela 1: Indicadores de Responsabilidade Social adaptados para áreas de estratégia corporativa, de produção e de recursos humanos

Verificamos que os fatores que possibilitam fomentar a responsabilidade social como uma estratégia nos negócios são referentes à utilização de códigos de ética, políticas baseadas em análises de questões sociais, existência de auditoria social, preocupação com o bem estar dos *stakeholders* e dos efeitos institucionais externos, enraizamento na cultura organizacional, governança corporativa e transparência nas relações com consumidores, colaboradores, fornecedores e acionistas.

A relevância disto está no fato de que a estratégia sendo orientada com base nestes critérios de responsabilidade social nos negócios, possibilita a orientação em outros níveis da empresa, como nas áreas de níveis funcionais de produção (P2) e recursos humanos (P3).

Em relação às prioridades estratégicas do nível funcional de produção, como custo, flexibilidade, velocidade de entrega e qualidade, podem ser observados fatores que apresentam relevância para mais de uma categoria com base nos indicadores de responsabilidade social.

A produção voltada para estratégias de minimização de custos devem estar atentas a critérios de seleção de fornecedores, condições de trabalho na cadeia produtiva, minimização de entrada e saída de materiais e preocupação com a sustentabilidade do meio ambiente, a fim de orientar suas ações em direção de uma postura socialmente responsável.

Estratégias de flexibilidade devem estar ajustadas com o apoio ao desenvolvimento de fornecedores, preocupação com a sustentabilidade do meio ambiente e ajuste e adequação da utilização de determinados tipos de materiais.

A velocidade de entrega como critério competitivo da produção verifica critérios de seleção de fornecedores e as condições de trabalho na cadeia produtiva. Por sua vez, a qualidade sugere fatores de critérios de seleção de fornecedores e de materiais utilizados, apoio ao desenvolvimento de fornecedores, condições adequadas de trabalho na cadeia produtiva, gerenciamento do impacto ambiental, além do gerenciamento com o ciclo de vida de produtos e serviços.

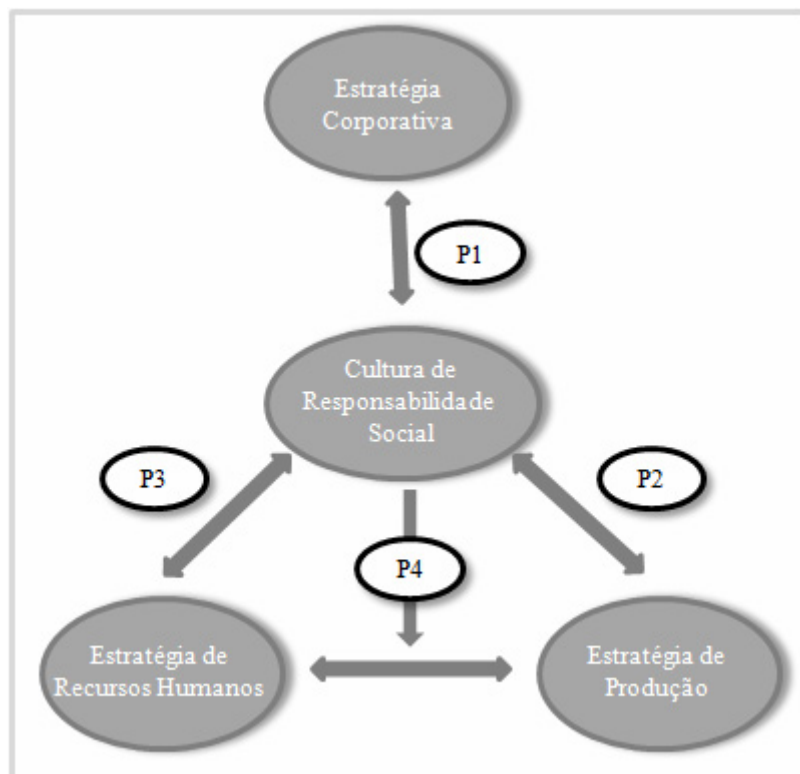
Já as estratégias de recursos humanos também podem estar alinhadas à estratégia corporativa sendo fundamentada em fatores referentes a uma cultura voltada a responsabilidade social na empresa. A esse respeito, os principais fatores que podem auxiliar esse alinhamento também podem ser subdivididos conforme os fatores considerados neste estudo acerca dos campos de abrangência das estratégias de recursos humanos, qualidade no ambiente de trabalho, relacionamento com os colaboradores e disseminação da responsabilidade social.

Os principais fatores de verificação do desempenho do nível funcional em relação a cultura de responsabilidade social referente a qualidade no ambiente de trabalho tratam-se de cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho, implementação de políticas de remuneração, benefícios e de planos de carreira, manter uma boa relação com os sindicatos, assim como apresentar uma gestão participativa.

Quanto ao relacionamento com os colaboradores, podem ser destacados os fatores de compromisso com o desenvolvimento social, profissional e empregabilidade, valorização da diversidade e promoção da equidade, relação com trabalhadores terceirizados, comportamento nas demissões e preparação do colaborador para a aposentadoria. Já no quesito da disseminação da cultura organizacional podem ser destacados do envolvimento dos colaboradores na ação social da empresa e sua efetiva participação em ações sociais.

Observamos que pode ser notada a convergência entre os indicadores de responsabilidade social, tanto em nível corporativo e níveis funcionais de produção e recursos humanos. Conforme o quadro 1, delineamos um modelo que revela a congruência entre os indicadores e possibilita a inter-relação entre as estratégias corporativa, de produção e de recursos humanos, baseados na cultura de responsabilidade social.

Diante das proposições apresentadas podemos verificar que há fundamentação lógica entre a formação da responsabilidade social como parte da cultura organizacional de uma empresa e seu auxílio para o alinhamento entre os diferentes níveis da estratégia (P1). A responsabilidade social da empresa como uma cultura predomina o modo de pensar, de agir, as ações e decisões estratégicas que predominam a gestão da empresa pelo fato de convergirem em uma racionalidade própria acerca da realidade da organização. Deste modo, a responsabilidade social permite a inter-relação entre os diferentes níveis da estratégia.



Quadro 1: Alinhamento entre estratégia corporativa e estratégia de recursos humanos e produção

Para critérios de orientação da estratégia competitiva da empresa e da estratégia em níveis funcionais, observamos que há inter-relação entre ambos os fatores de análise do desempenho e utilização da responsabilidade social como estratégia competitiva na empresa. Ou seja, há complementaridade e relacionamento entre aspectos de responsabilidade social atribuídos aos diferentes níveis da organização, permitindo a caracterização da responsabilidade social como uma cultura nos negócios (P1) e como tática de alinhamento estratégico (P2 e P3).

Um destaque é dado para a aproximação entre as prioridades estratégicas de produção e de recursos humanos, principalmente no que tange a efetividade da responsabilidade social da empresa (P4). As estratégias de produção e as estratégias de recursos humanos se afetam mutuamente, pois devem existir sinergia e coerência entre o que é feito na organização e por quem é feito.

A responsabilidade social, apoiada na cultura organizacional de forma efetiva, deve proporcionar uma visão e valorização das pessoas para que elas possibilitem a realização de atividades e operações também efetivas ao seu modo de pensar. Isto é, o resultado final das operações produtivas deve estar orientado ao modo sistêmico de pensar da organização e das pessoas envolvidas dentro dela.

Desta forma, o alinhamento estratégico e a adequação entre ambas as áreas funcionais é fundamental para efetivação das estratégias da organização. Isto sugere um novo modelo acerca das possibilidades de implementação da estratégia como responsabilidade social quanto uma cultura nas organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

Com o objetivo de analisar como a cultura de responsabilidade social da empresa pode auxiliar o processo de alinhamento entre as estratégias de nível funcional de produção e de

recursos humanos, este estudo resultou em um modelo para verificação do desempenho social das empresas e seu pleno alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e os níveis funcionais de produção e recursos humanos.

O modelo, baseado em variáveis adaptadas de Hopkins (1997) e do Instituto Ethos (2007), fornece um embasamento teórico de apoio à tomada de decisões em organizações que apresentem a responsabilidade social como uma cultura nos negócios, ponderando fatores essenciais à tomada de decisões e formação de estratégias competitivas.

Todavia, podem existir outras formas de alinhamento entre os diferentes níveis da estratégia nas organizações, considerando outros aspectos ligados à cultura organizacional e sua inter-relação com outras áreas funcionais.

Portanto, recomenda-se o estudo de diferentes possibilidades de verificação do alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia de áreas funcionais baseado na cultura organizacional, pois, como revelado neste estudo, a cultura da organização pode fornecer diretrizes fundamentais para o auxílio do alinhamento entre os diferentes níveis da estratégia na empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy, **Irwin**, Homewood illinois, 1971
- ASHLEY, Patrícia Almeida et al (org). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 340 p.
- ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B.G.; TOMEI, Patricia A Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. **Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD**. Florianópolis/SC, 2000.
- BOYER, Kenneth K. Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies. **International journal of operations & production management**. Vol. 18, n.4, p. 356 – 373, 1998.
- BOYER, Kenneth; McDERMOTT, Christopher. Strategic consensus in operations strategy. **Journal of operations management**. Vol. 17, p. 289-305, 1999.
- BOZARTH, Cecil C.; BERRY, William. Measuring the congruence between market requirements and manufacturing: A methodology and Illustration. **Decision Sciences**, Vol. 28, Number 1, Winter 1997, p.121-150.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. v. 4, p. 497-505, 1979.
- \_\_\_\_\_. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**. v. 34, n. 4, p. 39-48, jul. /aug. 1991.
- \_\_\_\_\_. Social issues in management research. **Business and Society**. v. 33, n. 1, p. 5- 29., apr. 1994.
- CARVALHO, Alex; CAMPELO, Claudia; GUEDES, Wagner; QUELHAS, Osvaldo L.G. A gestão de pessoas como estratégia para o comprometimento organizacional. Estudo de caso: empresa brasileira de correios e telégrafos – ECT. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção** n.5, p. 40-51, Jun 2006
- CHANDLER, A.D. Strategy and Structure. **MIT Press**, Cambridge, 1962
- CUSTÓDIO, Juliana. Cultura de Responsabilidade Social Fundamentada em Estratégias Deliberadas Competitivas para a Criação de Valor nas Organizações. **Anais do IV Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2007.
- DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995. 134 p.

DONALDSON, T., DUNFEE, T.W. Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. **Academy of Management Review**. v.19, p. 252-284, 1994.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria A M. **Responsabilidade Social: A Empresa Hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986. 139 p.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

\_\_\_\_\_. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.

FROES, César; MELO NETO, Francisco de Paulo. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro – Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 229 p.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do terceiro Setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 190 p.

INSTITUTO ETHOS. Perguntas frequentes. Disponível em <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em 24 set. 2005

\_\_\_\_\_. O que as empresas podem fazer pela educação. Disponível em <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manualeduc.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manualeduc.pdf)>. Acesso em 25 out. 2005

\_\_\_\_\_. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Indicadores\\_2007\\_PORTUGUES.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/Indicadores_2007_PORTUGUES.pdf)>. Acesso em 01 fev. 2009

HILL, Charles W.L; JONES, Gareth R.J. **Strategic management theory**. New York, Houghton, 1998.

HOPKINS, M., Defining Indicators to Assess Socially Responsible Enterprises, *Futures*, Kidlington, v. 29, n. 7, p.581, 1997.

KANG, Young-Chul. Before-profit CSR, stakeholder capitalism and just enterprise system. PhD Thesis. **University of Pittsburgh**, 1995.

KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas D. **Liderança Baseada em Valores**. São Paulo: Educator, 1999. 279 p.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **Como Competir na Era do Capital Humano**. Guia RH: Guia de Empregos, Currículos e fornecedores. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/p91.htm>>. Acesso em 10 out. 2005

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. ; NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional. Anais do I Encontro de Estudos Organizacionais, Rio de Janeiro, 2000.

MARTINS, Roberto A.; PRANCIC, Eduard; MERGULHÃO, Ricardo Coser. Uma investigação empírica sobre o alinhamento entre estratégia de manufatura e medição de desempenho. **Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. Florianópolis, SC, 2004

MCAFEE, R Bruce; GLASSMAN, Myron; HONEYCUTT, Earl D Jr. The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. **Journal of Business Logistics**; 2002; 23, 1; ABI/INFORM Global

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R. M. Employee-Organization Linkagens: The Psychology of commitment, Absenteism, and Turnover. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, Franciara. **Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: Um estudo sobre os 231 Casos Concretos do Instituto Ethos**. Disponível em

<[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/EstrategiasDeRSE.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/EstrategiasDeRSE.pdf)>. Acesso em 01 fev. 2009.

PENA, Roberto Patrus et al. Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: Um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact. **Anais do Encontro de Estratégias Empresariais da ANPAD**, 2005

QUEIROZ, Adele. A responsabilidade social das empresas no Brasil: um estudo sobre indicadores. **Anais do V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2000

ROMAN, Arthur. **Responsabilidade Social das Empresas**: Um Pouco de História e algumas Reflexões: A preocupação das empresas com a responsabilidade social deve ser discutida à luz dos movimentos do capitalismo contemporâneo. **Revista FAE Business**, n° 9, set/2004. Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n9/11\\_rs\\_empresas.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n9/11_rs_empresas.pdf)> Acesso em 06 out. 2005.

SANTOS, Fernando; PIRES, Silvio. Prioridades Competitivas da Estratégia de Manufatura & Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos: Estudo de Casos. **Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD**, Foz do Iguaçu/PR, 1999.

SILVA, Eliciane M. Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção: estudos de caso no pólo moveleiro de Votuporanga-sp. Dissertação – **Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo**, 2003

SILVA, César A.T.; FREIRE, Fátima S. Balanço Social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas. **Anais do XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Campinas/SP, 2001.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, May-June, p. 136-138, 1969.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais. Atlas. São Paulo, 1993.

STEIL, Andrea V.; SANCHES, Elizabeth N. Comprometimento Organizacional Como uma Estratégia de Controle. **Anais do XXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.

WELZEL, Evelize; LUNA, Mônica M.M.; KLEMENT, Claudia F.F. Responsabilidade social corporativa ou cidadania Corporativa? Interdisciplinaridade e delimitação teórica na Evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, **Anais do X Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI**, 2007

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategy Management Journal**, vol.5, n.1, p. 71 – 99, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C., HAYES, H.R. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, New York, v.63, n.1, p.99-109, jan/fev, 1985