

A Influência de uma Organização Pública junto aos seus Fornecedores para que Atuem com Foco na Responsabilidade Social Corporativa

Autoria: Laura Ferreira Macêdo, Maria de Fátima Bruno-Faria

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a influência de uma organização pública sobre seus fornecedores para uma atuação socialmente responsável. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, com o emprego de entrevistas individuais com empregados da organização pública e com representantes de alguns de seus fornecedores, tendo sido adotada o modelo MRMRSN, desenvolvido por Ashley (2005a), mais especificamente a dimensão *core business* como opção teórica. Os resultados alcançados indicaram que a influência ocorre, mas demanda o desenvolvimento de ações que possibilitem superar a normatização vigente, assim como outros obstáculos, bem como promover a integração entre os *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva. A Lei 8.666/93 foi considerada um dos limitantes para que ocorra influência, mas o fato de ser pública e ser investida de uma vocação social foram aspectos vistos como facilitadores, dentre outros. Por fim, os resultados identificados evidenciam o dinamismo que rege as relações estabelecidas entre os diferentes atores no contexto organizacional.

Introdução

A dinâmica econômica em vigor, na qual os países com maior poder econômico tendem a desenvolver ações que garantam a sua permanência como ricos e definem como os demais países devem atuar, tem sido impactada na medida em que os países pobres compreendem a sua importância nesse complexo mercado global, já que formam, em potencial, um grande mercado consumidor, haja vista o contingente humano que constituem esses países, consolidando um contexto de elevada competição (AKTOUF, 2004; SCHWARTZMAN, 1996).

Com isso, o ator - organizações – tem se destacado e buscam de forma criativa e inovadora desencadear ações que gerem o seu diferencial competitivo, além de viabilizar mecanismos para que o mercado consumidor de seus produtos seja ampliado. Para que ocorra a ampliação de mercado consumidor é fundamental que a renda passe por uma distribuição mais equitativa (SCHWARTZMAN, 1996).

Inicialmente, poder-se-ia dizer que caberia ao Estado a implementação de políticas públicas viabilizadoras de melhores condições de crescimento para a população, conforme preconizado pelo Estado de bem-estar, também chamado de *welfare state*, com origem no final do século XIX e declínio depois de 1970 (PIERSON, 1991).

Destaca-se que o *welfare state* consistiu numa concepção política e econômica sobre o papel do Estado na garantia dos direitos e serviços básicos nas áreas de saúde, educação, habitação, transporte, assistência social, entre outros, com a finalidade de corrigir as desigualdades sociais, erradicar a pobreza e viabilizar condições econômicas mínimas e garantidoras do atendimento as necessidades básicas para toda a sociedade (PIERSON, 1991; ESPING-ANDERSEN, 1991).

Ocorre que a ruptura do Estado de bem-estar em função da crise fiscal, o crescimento dos gastos sociais, a falência do modelo socialista, a crise do petróleo e a incapacidade do neoliberalismo de reduzir as desigualdades sociais (MORALES, 1999) têm estimulado a busca de novas soluções. Vale destacar que os serviços sociais passaram a sofrer uma contínua precarização, gerando o desmantelamento da cidadania social (PEREIRA, 1999).

Além disso, o Estado não tem conseguido desencadear ações que visam a superação da distribuição desigual de riqueza (MORALES, 1999; DEMO, 2002). Inclusive o Estado passou

a ser substituído pela desregulamentação das relações de trabalho e o trabalhador perdeu a sua proteção social, conforme aponta Pereira (1999).

Para Morales (1999, p.53), são três os componentes geradores dessa incapacidade dos governos viabilizarem as políticas públicas, quais sejam:

- a) Componente financeiro, devido ao déficit das contas públicas;
- b) Componente administrativo, decorrente da ineficiência burocrática em gerir as organizações estatais;
- c) Componente de caráter estratégico, devido à maneira inadequada na qual o Estado está organizado para intervir nas atividades sociais e econômicas.

Ainda assim, fica a pergunta: caberia apenas ao Estado criar os mecanismos para se estabelecer uma distribuição mais eqüitativa?

Aktouf (2004), ao analisar as últimas décadas, nas quais a globalização se faz presente, aponta que a visão do começo da década de noventa, na qual ocorre o crescimento das exportações na África, da Ásia do Leste e do Sul e da América Latina reduziria a desigualdade social, promovendo uma distribuição mais eqüitativa. Porém, essa situação não foi confirmada ao longo da década, ao mesmo tempo em que ocorreu o crescimento de exportação nos países ricos.

Essa realidade mundial demonstra que os mecanismos adotados não estão garantindo o incremento de igualdade e de liberdade que deve nortear as relações entre as nações, o que afeta diretamente o Brasil, país que vive o desafio de combinar a liberdade, a participação e a justiça social (IBGE, 2005).

Segundo Sen (2000), para que a vida coletiva ocorra de forma equilibrada é necessário preservar as cinco liberdades, quais sejam: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantia de transparência e segurança protetora e destaca ainda que “as liberdades não são apenas os fins primordiais do desenvolvimento, mas também os meios principais” (SEN, 2000, p. 25).

O Brasil encontra-se inscrito entre as quinze maiores economias mundiais, entretanto é o nono país mais desigual do mundo (IBGE, 2005), podendo-se inferir que as cinco liberdades propostas por Sen (2000) ainda não fazem parte da realidade brasileira.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio de seu relatório de 2000, as classes média e rica são as receptoras de maior parcela dos benefícios sociais distribuídos no Brasil, o que aprofunda a desigualdade social vigente no país, consequentemente, a pobreza (PNUD, 2001).

Vale destacar que, contraditoriamente, mesmo nas economias mais pujantes a desigualdade social tem crescido, bem como a monopolização das riquezas (FISHER, 2002).

Diante desse cenário, torna-se fundamental a adoção de ações que objetivem a superação da crise por meio de intervenções que visam assegurar os direitos sociais, as quais podem ser realizadas, segundo Morales (1999, p.54), pelos (as) seguintes atores:

- o Organizações do Estado;
- o Mercado – “privatizado ou terceirizado”;
- o Outras instituições – “não pertencentes ao Estado nem à esfera privada”.

Nesse contexto é que a responsabilidade social corporativa emergiu no universo das organizações como diferencial competitivo de forma a garantir a sua manutenção no mercado e viabilizar melhores condições para que essa ‘vala’ de desigualdade seja superada e a cidadania seja garantida.

No estudo realizado buscou-se o entendimento da responsabilidade social corporativa e a sua aplicação junto aos seus *stakeholders*, especificamente na dimensão fornecedor, numa organização pública e com base no modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a), em especial na dimensão *core business* e no vetor comunicação e conhecimento.

O estudo realizado teve por finalidade analisar como as ações de responsabilidade social de uma organização pública influenciam seus fornecedores para que atuem com foco

numa gestão socialmente responsável.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social corporativa é um conceito em construção e surge com um grande desafio no ambiente dos negócios, uma vez que a superação de desigualdade demanda ações nas dimensões social, econômica e ambiental. Por se tratar de um conceito abrangente, apresenta elevado nível de complexidade alcançando os valores éticos, as ações junto ao ambiente no qual a organização está inserida e as relações internas e externas às organizações.

Para que a análise de cada um desses elementos seja realizada de forma mais ampliada, recomenda-se o reconhecimento da cadeia produtiva, o mapeamento dos *stakeholders* (clientes internos e externos, governo, fornecedores, distribuidores, acionistas, comunidade e sociedade, dentre outros), os quais estão integrados na cadeia produtiva de forma sistêmica e promovem a integração entre os diversos elementos que a compõem (ASHLEY, 2005a; BORGER, 2001; MELO NETO; FROES, 2001).

Uma organização que atua com foco na responsabilidade social corporativa adota uma postura que ultrapassa o compromisso de gerar lucro e assume o desafio de maximizar os recursos econômicos e humanos do universo social (BORGER, 2004). A partir de um padrão de comportamento contributivo para com a sociedade e de forma pró-ativa quanto aos problemas sociais, independentemente dos benefícios que poderá auferir por meio de sua ação. Na medida em que a organização adota uma postura garantidora dos direitos de cidadania, o reconhecimento pelos seus clientes também cresce, agregando valor à sua imagem e conseqüentemente maximizando os seus resultados. Além disso, o ambiente organizacional tende a melhorar, o que impulsiona a produtividade e o envolvimento dos atores participantes da cadeia produtiva (VELOSO, 2005).

Uma organização cidadã contribui para a disseminação de valores como a solidariedade e a busca contínua de melhoria para todos os indivíduos, o que pode promover o equilíbrio na distribuição de riqueza e o fortalecimento da democracia (MCINTOSH et al., 2001).

A atuação de forma socialmente responsável alcança os diversos tipos de segmentos de organização, inclusive as públicas. Nesse caso, uma organização pública também precisa ter lucro e garantir que os objetivos para os quais foi constituída sejam alcançados, contudo, esse lucro, compreendido como o retorno sobre o capital investido, implica em que a sua atuação agregue valor ao desenvolvimento da sociedade.

Ao Estado cabe garantir os direitos humanos e a administração da justiça, equidade entre os indivíduos, o que implica em mobilizar todos os envolvidos, sociedade civil e as organizações do aparato estatal para que esses direitos sejam preservados.

Uma organização pública já traz em si o compromisso de viabilizar melhores condições para a sociedade, evidenciando que o seu compromisso em atuar com foco na responsabilidade social é elevado. A sua eficácia é medida não apenas a partir da maximização dos resultados gerados para o mercado, mas, sobretudo, a partir da garantia dos princípios que norteiam a Administração Pública e do compromisso em viabilizar uma sociedade mais equitativa (TROSA, 2001; VENTURA, 2005).

Assim, no âmbito das organizações públicas, a sua atuação é definida a partir de pressupostos legais, porém cabe aos seus gestores agir somente em conformidade com o que está previsto em lei. Por isso, a organização pública “vive” o grande desafio de aliar uma atuação eficaz e resguardar a sua eficiência, consoante às regras a que se submete.

O primeiro passo em direção à construção de uma organização pública eficaz é repensar a sua missão, uma vez que a sua razão de existir passa pelo compromisso em viabilizar a consolidação da cidadania corporativa. Além disso, torna-se necessária a definição de sua visão de negócio, bem como o estabelecimento de medidores de resultados (TROSA, 2001).

A adoção da responsabilidade social corporativa no âmbito de uma organização pública é um elemento importante a fim de viabilizar uma sociedade mais eqüitativa, a qual deve ser expandida para a sua rede de *stakeholders*, o que demanda uma análise dos seus “valores, direitos e interesses” para a elaboração e implantação de sua estratégia de gestão (BORGER, 2004, p.60). A fim de compreender essa estratégia, adotou-se o Modelo MRMRSN, o qual será analisado a seguir.

2.2. O Modelo Conceitual Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN)

Ashley (2005a) compreende que a responsabilidade social corporativa demanda a interação solidária de responsabilidades entre os agentes econômicos e assim propôs o modelo conceitual multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social nos negócios (Modelo MRMRSN) com a finalidade de entender e avaliar a estratégia de gerenciamento da responsabilidade social nas organizações, a partir das seguintes questões: responsabilidade social “para quem é feito o negócio, quem afeta e é afetado pelo negócio, o que é o negócio, quem faz o negócio e quando e onde é feito o negócio” a fim de integrar a organização e a sociedade.

Para Ashley (2005a), as relações numa organização são divididas em quatro dimensões, quais sejam: **as relações político-sociais** (Estado e Governo; Sociedade civil organizada; Famílias e comunidades), **as relações econômicas objeto e meio do negócio ou relações core business** (ambientes natural e construído, demandantes, ciência e tecnologia e fornecedores), **as relações de produção e distribuição internas** (agentes de direção, trabalho contratado, capital próprio e de terceiros) e a **dimensão tempo/espaço**, a fim de responder aos questionamentos que balizam essa dimensão. Além de ser perpassada pelo **vetor comunicação e conhecimento**, conforme demonstrado na Figura 1.



Figura 1: Dimensões do Modelo MRMRSN
Fonte: Ashley (2005a, p.121)

De acordo com a Figura 1, a dimensão de relações político-sociais engloba as instituições como o Estado e governo, famílias e comunidades, sociedade civil organizada são

definidoras da constituição, execução e fechamento de organizações, e tem por finalidade responder à pergunta para quem a responsabilidade social está destinada (ASHLEY, 2005a).

A dimensão de relações *core business* ou das relações econômicas objeto e meio do negócio, que tem por objetivo responder à pergunta o que é o negócio, qual o seu propósito, define as relações econômicas e o negócio da organização, implicando na análise das relações estabelecidas com os *stakeholders* decorrentes da atividade negocial específica que a organização realiza com os seus fornecedores, demandantes, ciência e tecnologia e com os ambientes natural e construído (ASHLEY, 2005a).

A dimensão de relações de produção e distribuição internas define quem faz o negócio, incluindo o capital próprio ou de terceiros, o serviço contratado e os agentes de direção (ASHLEY, 2005a).

A dimensão tempo/espaço busca responder às questões onde e quando é feito o negócio, a fim de definir o contexto na linha tempo e espaço em que as relações entre a organização e a sociedade são estabelecidas, evidenciando que o processo decisório recebe influência dessa relação, seja no âmbito individual ou coletivo (ASHLEY, 2005a).

Já o vetor comunicação e conhecimento, segundo Ashley (2005a), perpassa todas as dimensões das relações estabelecidas entre o negócio-sociedade, a fim de viabilizar a ampliação do entendimento das expectativas e percepções dos *stakeholders* e consequentemente promover a aprendizagem coletiva emanadas das relações negócio-sociedade. Com isso, espera-se que a relação de confiança entre as partes seja alcançada, além de possibilitar o gerenciamento de um programa específico de responsabilidade social corporativa nos aspectos econômico, ambiental e social (ASHLEY, 2005a).

Dessa forma, o Modelo MRMRSN proposto por Ashley (2005a) busca, também, articular os princípios, processos e resultados advindos de vetores que perpassam as dimensões, com a finalidade de garantir a integração com os ambientes interno e externo à organização e possibilitar o gerenciamento de programa de responsabilidade social corporativa de forma a alcançar a lucratividade, a manutenção da sustentabilidade do negócio e dos *stakeholders* com quem estabelece relacionamento.

O Modelo MRMRSN foi o adotado para a realização do estudo, pois possibilita identificar se a ação da organização contratante impacta junto à contratada para que essa promova uma gestão socialmente responsável, a partir de uma visão multidimensional, relacional e multidirecional entre os envolvidos. Sendo aprofundada a análise sobre o *stakeholder* fornecedor contemplado na dimensão *core business* do modelo conceitual, a partir do contexto no qual a organização se encontra inserida.

A fim de melhor compreender o ambiente de suprimento no qual uma organização pública encontra-se imersa, a seguir serão analisadas as normas e fundamentos que norteiam as contratações realizadas por esse tipo de organização.

2.3. Administração Pública e o Processo de Suprimento

A responsabilidade social corporativa está inserida em todos os ramos de negócios (ASHLEY et al., 2005; BORGER, 2001; DAFT, 2005; MELO NETO; FROES, 2001), e assume peculiaridades dependendo do contexto no qual se encontra. Assim, para efeito do estudo realizado, foi necessário compreender os aspectos estruturais e legais que norteiam a Administração Pública.

Habitualmente, confundem-se os conceitos e finalidade de Governo e Administração Pública como se fossem a mesma figura jurídica. A organização soberana do Estado juridicamente constituído e vinculado às suas leis tem a sua atuação viabilizada por meio de Administração Pública, a qual, em sentido amplo, consiste no somatório de entidades e órgãos incumbidos de promover a atividade administrativa, a fim de garantir a satisfação das

necessidades da coletividade e de acordo com a finalidade desejada pelo Estado (ROSA, 2002).

Cabe, então, discutir um pouco mais as distinções entre governo e Administração Pública. Assim, seguem no Quadro 1 algumas distinções na concepção de Meirelles.

	Governo	Administração Pública
Atividade	Política e discricionária	Neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica.
Conduta	Independente	Hierarquizada
Responsabilidade	Constitucional e política	Técnica e legal pela execução

Quadro 1 : Distinção entre Governo e Administração Pública.

Fonte: Adaptado de Meirelles (2001, p.60).

Pode-se depreender que a Administração Pública é o mecanismo adotado pelo Estado a fim de viabilizar as definições políticas do Governo (MEIRELLES, 2001), a qual se divide em Direta e Indireta. Na Direta, o Estado age diretamente por meio de suas entidades/instituições estatais: União, Estado, Municípios e Distrito Federal. Enquanto a Administração Indireta é realizada por meio de pessoas jurídicas de direito público ou privado, as quais são criadas por meio de leis, tais como: autarquias, fundações, empresas públicas, sociedade de economia mista, paraestatais (ROSA, 2002).

A Administração Pública visa administrar os bens e interesses da coletividade, no caso o povo, legítimo proprietário dos bens geridos pelo Estado. Portanto, os fins da Administração Pública consistem na “defesa do interesse público”, do bem comum (MEIRELLES, 2001, p.81). A supremacia do interesse público no exercício da Administração Pública é que deve nortear a ação de seu administrador que, além disso, deve dar cumprimento aos princípios constitucionais previstos para a gestão pública.

Os princípios constitucionais visam definir as diretrizes norteadoras da ação dos que atuam na Administração Pública, entretanto, alguns princípios são diretamente aplicáveis aos procedimentos de suprimento, quais sejam: legalidade, impessoalidade ou finalidade; moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa e contraditório ou motivação, interesse público ou supremacia do interesse público, autotela. Destaca-se que os cinco primeiros listados estão textualmente expressos no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, sendo que os demais integram o artigo 2º da lei federal 9.784, de 29/10/99 (MEIRELLES, 2001).

Os princípios constituem a ‘pedra de toque’ do sistema normativo, contudo, a sua relevância ultrapassa as normas, já que representam a ética que cabe à Administração Pública adotar nas suas ações.

Os princípios que norteiam a contratação de uma organização pública são de domínio da sociedade brasileira e o acompanhamento de sua aplicação pelos cidadãos tende a evitar desvios da burocracia, haja vista a transparência. Além disso, visam preservar os benefícios destinados à coletividade. Destaca-se que as organizações públicas do Brasil formam um grande comprador pode-se inferir que na Administração Pública circula elevada soma de recurso financeiro, o que demanda a transparência nas ações e a adoção de mecanismos de controle que resguarde a gestão pública.

2.4. O Processo de Compra na Administração Pública

Como toda organização, a que se encontra no ambiente da Administração Pública demanda bens e serviços para que possa viabilizar a sua operação. Ocorre que os procedimentos de contratação e aquisição no âmbito da Administração Pública estão estabelecidos na Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), conhecida como a Lei das Licitações.

A licitação tem por objetivo a busca da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, além de garantir a ampla participação de pessoa jurídica ou física como possível fornecedor para Administração Pública (MEIRELLES, 2001).

A Lei 8.666, de 21/06/93, regulamenta o Art. 37 da Constituição Federal no qual prevê o estabelecimento de normas para licitações e contratos da Administração Pública. Sucessora do Decreto 2.300, de 21 de novembro de 1986, representa um avanço histórico diante das Leis anteriores, quais sejam: Código de Contabilidade, de 1922, do decreto-lei 200, de 1967 (licitações), e diversa legislação esparsa estadual e municipal (SZKLAROWSKY, 1997).

Destaca-se que a Lei 8.666/93 tem sofrido diversas adequações e complementações ao longo desses anos e tramita no Congresso um Anteprojeto que tem por finalidade viabilizar uma nova Lei de Licitações.

No Art. 22, da Lei 8.666/93, foram definidas as seguintes modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e registro de preços (BRASIL, 1993). Complementada pela Lei 10.520/2002 a qual define outra modalidade: o pregão presencial e o eletrônico (BRASIL, 2002).

As contratações realizadas pela Administração Pública devem ser por meio de licitação, entretanto, é possível efetuar de forma direta, desde que sejam enquadradas em dispensada, dispensável e inexigível.

Independentemente da modalidade de contratação, a relação estabelecida entre as partes é norteadada por um contrato administrativo, o qual segundo Meirelles (2001), consiste no estabelecimento de acordo entre a Administração Pública com o particular ou outra entidade administrativa para o alcance de objetivos de interesse público, e em conformidade com os pressupostos estabelecidas pela própria Administração. A partir do contrato administrativo firmado, toda e qualquer ação entre as partes será balizada pelas condições nele contidas, as quais, normalmente, estão previstas no edital de convocação para a licitação.

A Lei 8.666/93 foi editada num contexto sócio-político de mudança no Brasil e de valorização de princípios éticos a nortear as relações entre as organizações privadas e o setor público. Para Alcoforado (1998, p. 27), “a idéia primeira que deu margem à edição da Lei 8.666 foi transcender a mera legalidade e gerar participação e controle popular dos atos do Poder Público”.

Todavia, segundo Bresser-Pereira (1996), ao se buscar estabelecer no diploma legal todos os parâmetros para tomada de decisão do administrador público, a fim de evitar processo de corrupção, retirou-se a sua autonomia e a agilidade no processo de decidir, o que elevou o custo e o prazo para a realização das contratações públicas. Outro aspecto relevante é que a formação de cartéis por parte dos fornecedores não foi reduzida, já que, a aplicação de sanções nesse aspecto não é arrojada.

Para Bresser-Pereira (1996), outro fator que impacta de forma negativa a aplicação dessa lei é o fato de que o parâmetro para sua elaboração foi a contratação de serviços de obra e engenharia, os quais são mais complexos que as aquisições de bens e contratações de serviços padronizados. Além disso, a verificação da capacidade técnico-operacional das empresas para participar de um certame, sejam elas de pequeno ou grande porte, foi excluída da lei, conseqüentemente, pode-se contratar uma empresa que não seja capaz de executar o objeto para o qual foi contratada.

A Lei 8.666/93 é norteadada pela busca de menor preço de forma rígida e não estão previstas garantias e qualificações mínimas necessárias a serem comprovadas pelos fornecedores. Com isso, o custo operacional da Administração Pública pode se elevar na medida em que é necessário aplicar sanções no fornecedor contratado, inclusive com ruptura de contrato firmado. Além disso, durante o ato de licitação os atos administrativos são impugnados e elevada quantidade de recursos administrativos são apresentados pelos

licitantes. Dessa forma, a Administração Pública acaba arcando com esses custos e não necessariamente deixou de ocorrer fraude (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O Estado tem assumido uma postura mais gerencial, a fim de ser capaz de responder às necessidades estabelecidas pela dinâmica da modernidade, da globalização e da busca de resultados. Conforme preceitua Szklarowsky (1997, p.2), “o verdadeiro direito é aquele que anda de mãos dadas com a justiça social e com a realidade”. Portanto, para o avanço do comportamento empresarial socialmente responsável no âmbito dos fornecedores para a Administração Pública no Brasil, torna-se necessária a formação de uma cadeia de suprimento que privilegie os princípios norteadores da responsabilidade social corporativa, garantindo a vantagem competitiva para todos os seus atores.

2.5. A Cadeia Produtiva de Suprimento e o Fornecedor

Toda organização comercial para alcançar os seus objetivos desenvolve atividades destinadas a produzir, comercializar e dar sustentação ao seu negócio. São diversos atores que se juntam com a finalidade de garantir a sustentação do negócio, integrando o processo produtivo, deste a extração da matéria-prima até a comercialização do produto final ao consumidor. As inter-relações são chamadas de elos da cadeia, uma vez que promove interação de um integrante com o outro. Os elos vão se interligando, formando a cadeia. Na medida em que cada elo repassa o resultado de sua ação, o produto gerado segue agregado com o que foi ali incluído, portanto, os diversos elos agregam uma vantagem competitiva à cadeia produtiva. A integração estabelecida visa garantir a qualidade do produto final, a fim de atender às necessidades do cliente e especificações das normas técnicas (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), a cadeia produtiva é uma ferramenta imprescindível para identificar a vantagem competitiva e descobrir formas de viabilizá-la e sustentá-la. Cada negócio possui a sua cadeia produtiva, entretanto, um ator presente na cadeia produtiva de qualquer segmento é o fornecedor, “aquele que fornece ou se obriga a fornecer mercadorias” (FERREIRA, 1986, p.802), formando um dos elos de inter-relação.

O Código do Consumidor (BRASIL, 1990) define no seu artigo 3º que o fornecedor pode ser pessoa física ou jurídica, pública ou privada, de qualquer nacionalidade que empreende atividades em qualquer segmento de produção e/ou comercialização a fim de alcançar um fim que pode consistir num produto ou na prestação de serviços.

Pode-se compreender que fornecedor é toda pessoa física ou jurídica contratada para fornecer bens ou prestar serviços devidamente especificados, integrando a cadeia produtiva da organização pela qual foi contratada. Segundo Ashley (2005a), na gestão da responsabilidade social corporativa é imprescindível que a relação com o fornecedor seja fortalecida, viabilizando que os elos mais fracos possam se desenvolver.

Uma organização, inserida num contexto globalizado, portanto com elevado índice de competição, só pode ser classificada como responsável socialmente na medida em que os seus fornecedores e demais participantes da cadeia produtiva, também, desencadeiam ações garantidoras de sustentabilidade social, econômica e ambiental, uma vez que estão integradas na cadeia produtiva de forma sistêmica, com interdependência.

Aligleri aponta que:

[...] a responsabilidade social da cadeia produtiva não se encerra com a venda do produto ao consumidor final. A cadeia deve assumir para si a preocupação com a vida útil do produto e o seu destino após o consumo, abarcando inclusive as embalagens que o compõem, caso existam. Só assim a cadeia conseguirá atingir níveis elevados de responsabilidade social e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ALIGLERI, 2004, p.9).

Diante dessa interconectividade entre os atores envolvidos é que a relação da organização e os seus fornecedores ganha relevância e, conseqüentemente, possibilita que sejam desencadeadas ações que viabilizem o desenvolvimento de forma sustentável dos envolvidos na cadeia produtiva. Esse envolvimento nas práticas de responsabilidade social corporativa tende a aumentar os resultados e a fortalecer os retornos econômicos, sociais e ambientais (TENÓRIO et al., 2004).

A metodologia adotada na pesquisa empírica junto aos fornecedores e integrantes da organização a que eles se vinculam se encontra detalhada a seguir.

3. Metodologia

A pesquisa empírica caracterizou-se como descritiva, a partir de um estudo de caso (GERRING, 2004; HARTLEY, 2004; YIN, 2005), o qual consistiu em descrever como a organização pública pesquisada influencia os seus fornecedores na implementação de políticas que visam uma atuação socialmente responsável.

O método utilizado foi o de estudo de caso realizado numa única organização, por meio de aplicação de questionário semi-estruturado. Contou com a participação de seis entrevistados vinculados à organização investigada e quatorze representantes das sete empresas fornecedoras.

As empresas fornecedoras foram selecionadas a partir do porte e da importância estratégica dos contratos, além de longevidade de duração da relação comercial e quantidade de contratos firmados entre a contratada e a contratante.

Dessa forma, as contratadas participantes foram as discriminadas no Quadro 2, as quais receberam um código de identificação composto das iniciais da palavra fornecedor e número seqüencial e crescente que as caracterizaram no estudo.

Fornecedor	Porte	Tipo	Capital	Quantidade de Contratos	Quantidade de Contratos Em Vigor	Ano de Início de relacionamento
FO1	Grande	Pública	Nacional	23	2	1993
FO2	Grande	Privada	Nacional com capital estrangeiro	30	18	1998
FO3	Grande	Privada	Nacional	24	4	1995
FO4	Grande	Privada	Multinacional	41	11	1993
FO5	Médio	Privada	Nacional	29	3	1999
FO6	Pequeno	Privada	Nacional	34	4	2001
FO7	Micro	Privada	Nacional	2	1	1998

Quadro 2: Empresas Participantes do Estudo.

Quanto à escolha dos fornecedores, buscou-se incluir aqueles que atuavam da formulação das estratégias da Organização e também aqueles que atuavam diretamente no relacionamento comercial com a empresa investigada. Daí a escolha de sete representantes de cada segmento.

Em conformidade com os critérios definidos, foram selecionados dois representantes de cada empresa contratada (fornecedora) para participarem da entrevista, sendo nove do sexo masculino e cinco do sexo feminino.

Assim como a empresa, cada entrevistado recebeu um código que o vinculava à empresa que representava e separado pelo tipo de área de atuação na empresa (A – estratégico; B – operacional). O código FO1A, por exemplo, refere-se ao fornecedor 1 e é

relativo ao entrevistado que atuava na área estratégica da organização, já o código FO1B é o representante relativo às questões operacionais de interação com a empresa investigada e vinculada ao fornecedor 1.

Outro aspecto relevante, é que em 2005 foi realizada uma mudança de gestor numa das áreas entrevistadas da empresa investigada e, conforme preceitua Pilati (2003), a mudança organizacional gera um efeito nos valores e crenças dos empregados o que provoca um impacto nas suas atividades na organização. Com isto, e a fim de buscar o maior número de informações que contribuíssem para a compreensão de como a empresa investigada influencia seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social, é que esse empregado foi incluído como participante. Portanto, os participantes da empresa investigada consistiram em seis indivíduos do sexo masculino e dois do feminino.

Para esses entrevistados também foi adotado critério de codificação similar ao dos fornecedores.

Destaca-se que a Empresa pesquisada é pública, atua no segmento bancário, é de grande porte e é responsável por viabilizar políticas sociais do governo federal. O seu programa de responsabilidade social foi implementado a partir de 2004, estando incorporado ao seu planejamento estratégico.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro para os temas em análise destinado aos fornecedores e outro para os empregados da empresa investigada. Os dois roteiros foram precedidos de questionamentos, a fim de caracterizar a organização, tais como: tipos de produtos e serviços, faturamento, nível de escolaridade médio da organização, a forma de gestão, a estimativa de valores desembolsados em ações fundamentadas na responsabilidade social corporativa, sempre com a finalidade de coletar informações sobre a empresa.

Das vinte entrevistas realizadas, dezoito foram presenciais, no ambiente das organizações, sendo uma em função de distância física e outra, em função de sobrecarga na agenda do executivo, foram por meio de fonconferência. Nesse caso, foram gravadas e previamente autorizadas pelos participantes.

Os participantes subsidiaram a pesquisadora com documentos da organização, bem como a indicação de *site* da *internet* para complementação de dados sobre as ações realizadas.

No estudo realizado as informações foram analisadas por meio de análise de conteúdo, uma vez que possibilita o entendimento das entrelinhas da comunicação estabelecida, inclusive as subentendidas, a partir da inferência, promovendo o aprofundamento na busca do entendimento de cada expressão de um entrevistado (BARDIN, 1977; BAUER, 2004).

Os dados obtidos nas entrevistas foram agrupados nas categorias definidas, em seguida vinculados às citações e posteriormente foram separadas de acordo com as dimensões estabelecidas, conforme poderá ser observado na próxima sessão.

4. Resultados e Discussão

Inicialmente, buscou-se compreender qual o entendimento do que seja responsabilidade social corporativa para os entrevistados e constatou-se que o conceito, tal como consta da literatura da área, ainda não se encontra amplamente disseminado no ambiente organizacional brasileiro, prevalecendo a idéia de vinculação às práticas de assistência social.

As organizações de grande porte compreendem que as ações de responsabilidade social devem estar incorporadas à gestão estratégica do negócio (20%) e que devem ir além do lucro, pois visam a sustentabilidade do negócio (17%), inclusive de seus *stakeholders*, conforme preceituam Ashley et al. (2005), Carroll (1979), Melo Neto e Froes (2001) e Wood (1991).

Os entrevistados das organizações de médio, pequeno e micro portes consideram que atuação socialmente responsável consiste no desenvolvimento de ações sociais com visão filantrópica, consideradas de obrigação do governo e numa visão normativa.

Levanta-se a hipótese, portanto, que o porte da organização pode influenciar a percepção do que seja uma atuação socialmente responsável, conforme aponta Ashley (2005a). Outro aspecto relevante é que a carga tributária, legalmente prevista, e destinada a contribuir com o desenvolvimento da sociedade, impacta nas organizações de médio, pequeno e micro portes, conforme defende Friedman (1976).

Além disso, a organização de médio porte compreende que a disponibilização de postos de trabalho (emprego) já é atuar de forma socialmente responsável, sendo que as organizações de grande porte se sentem investidas de um papel diferenciado na reformulação da sociedade.

Dentre os entrevistados representantes da Empresa pesquisada, 28% afirmaram que uma atuação socialmente responsável ocorre quando está inserida na gestão estratégica do negócio, no seu planejamento, diretrizes e envolvendo os diversos *stakeholders*. Para 22% dos entrevistados, viabilização de uma gestão socialmente responsável é perpassada por uma atuação ética e transparente, bem como focada na sustentabilidade dos negócios.

Os entrevistados mencionaram, ainda, que uma gestão socialmente responsável encontra-se além do lucro (11%), sendo que esse resultado possibilita inferir que mesmo sendo pública, a organização visa à lucratividade.

Dos seis entrevistados da empresa pesquisada um sujeito (6%) mencionou que a atuação de forma socialmente responsável é intrínseca ao indivíduo, o qual busca contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Esse resultado fortalece o entendimento de que os valores individuais são componentes para a análise e construção do conceito de uma gestão socialmente responsável, como aponta Veloso (2005).

Outro aspecto é que a natureza da organização pode influenciar na percepção do que seja uma atuação socialmente responsável, como apontou um dos entrevistados da Empresa participante da pesquisa.

Com esses resultados, pode-se observar uma interseção entre os entrevistados das empresas fornecedoras e da Empresa pesquisada, onde apontam que o porte e a natureza da organização influenciam o entendimento do que seja uma gestão socialmente responsável. Portanto, a dimensão *core business* do modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a), que visa definir o que é o negócio, é estabelecida mediante o porte, a natureza e o mapeamento dos *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva.

Quanto à influência da Empresa para que os seus fornecedores atuem com foco na responsabilidade social, constatou-se que oito dos entrevistados das empresas fornecedoras (57%) afirmaram que a Empresa os influencia para que atuem com esse. Porém, seis entrevistados (43%) consideram essa influência como não existente. Dos seis que afirmaram não existir a influência, cinco (36%) atuavam em área estratégica da organização, enquanto dentre os que afirmaram a existência dessa influência, seis (43%) atuavam em áreas que operacionalizam a relação comercial.

Esse resultado sugere que a interação contínua entre os representantes da área comercial estabelece uma proximidade que permite perceber essa influência, sendo que os representantes com atuação estratégica mantêm uma relação distanciada.

Em função da quantidade de negócios realizados pela empresa pesquisada, os fornecedores a vêem como uma organização que define mercado e desperta o interesse em realizar negócios. Por ser pública, o relacionamento por meio de licitação demanda a regularidade nos recolhimentos de tributos e impostos, conforme definido pela Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993). O que reforça o entendimento de que a natureza da organização influencia as relações estabelecidas, conforme preceitua (ASHLEY, 2005a).

Contudo, essa constatação reforça a dualidade presente na relação entre uma organização pública e seus fornecedores, pois mesmo os contratados desenvolvendo ações com foco na responsabilidade social não significa que serão contratados novamente, pois o processo de seleção de fornecedores está sujeito aos regramentos licitatórios, conforme destacam Bresser-Pereira (1996), Meirelles (2001) e Szklarowsky (1997). Caracterizando, portanto, a relação de influência na normatização. Destaca-se que essa relação é permeada por valores éticos, conforme mencionado pelos entrevistados das empresas fornecedoras.

Para os entrevistados da Empresa pesquisada, 67% compreendem que a organização influencia os seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social, sendo que 33% mencionaram que poderá vir a influenciar. Nesse grupo de entrevistados é interessante destacar que 33%, dos que afirmam a ocorrência de influência, atuam em área com visão estratégica, sendo que 36% dos entrevistados dos fornecedores que atuam em área similar compreendem que não há influência.

Com esse resultado, pode-se inferir que o vetor comunicação e conhecimento, do modelo MRMRSN, não tem sido adotado de forma a garantir a superação dos conflitos de interesse presentes na relação entre fornecedor e empresa contratante.

Os resultados alcançados evidenciam que é necessário o desenvolvimento de ações sistematizadas e destinadas ao estabelecimento de uma rede de parceiros, conforme previsto no modelo MRMSN (ASHLEY, 2005a).

Buscou-se, ainda, identificar a presença de limitadores para que a Empresa pesquisada influencie os seus fornecedores, sendo que mesmo não previsto, os entrevistados apontaram, também, facilitadores para que essa influência aconteça. Tanto os limitadores quanto os facilitadores foram categorizados em legais e de gestão, obtidos a partir da análise das verbalizações dos entrevistados.

Os representantes dos fornecedores (46%) apontaram que a busca do menor preço é o aspecto que mais gera dificuldade para que o processo de influência aconteça. Reforçando o entendimento de que não é interessante a implementação de melhorias nos serviços prestados ou bens fornecidos, pois o objetivo é contratar o menor preço e mediante licitação. A restrição para incluir nos editais exigências representou 24% de fator limitador para que haja a influência para atuação com foco na responsabilidade social.

Contraditoriamente, a busca do menor preço não implica na contratação de o melhor serviço ou bem, pois cabe ao Administrador Público garantir a ampla participação no certame e a adoção de especificação que não seja restritiva, como aponta Meirelles (2001). Inclusive, a especificação abrangente foi mencionada por 15% dos entrevistados como um fator limitador para que haja influência. Apontaram, ainda, como aspecto limitador a não atualização da Lei 8.666/93 à realidade vigente (15%).

Destaca-se que dos onze aspectos classificados como dificultadores, apenas quatro foram considerados de ordem legal, sendo sete classificados como de gestão. O relacionamento distante entre os fornecedores e a Empresa pesquisada foi apontado por 29% dos entrevistados como limitador e 23% mencionaram a morosidade nos procedimentos licitatórios e de gestão do contrato, evidenciando a necessidade de se investir no vetor comunicação e conhecimento proposto por Ashley (2005a). Apontaram, ainda, como aspectos dificultadores as contínuas mudanças de gestores (18%) a cultura organizacional (12%) e a atuação política nas organizações públicas (6%), o que cria resistência e fragilidade as relações entre os pares.

Os entrevistados da Empresa pesquisada enfatizaram que a não atualização da Lei 8.666/93 à realidade, juntamente como a restrição de incluir exigências nos editais representam 42,9% cada um, como aspectos legais dificultadores para que ocorra influência, sendo a busca de menor preço apontada por 14,3% dos entrevistados. Mais uma vez o conflito

de interesse predomina, quando se compara com o resultado apurado nas entrevistas com os representantes dos fornecedores.

Quanto aos aspectos de gestão, os resultados apurados a partir das entrevistas realizadas com os representantes da Empresa pesquisada reforçam o entendimento apontado pelos representantes dos fornecedores sendo acrescido apenas o aspecto do papel do gestor público a quem cabe desempenhar as suas funções a partir dos regramentos legais. Além disso, encontra-se sujeito ao dever da eficiência, da probidade e de prestar contas, sendo distinto do gestor privado, conforme aponta Meirelles (2001).

As contínuas mudanças de gestor na organização pública impactam no desempenho do vetor comunicação e conhecimento, uma vez que pode implicar num contínuo recomeçar com os interlocutores envolvidos promovendo não somente um desgaste na relação, mas acima de tudo a morosidade na execução das atividades.

Os representantes dos fornecedores entrevistados apontaram a isonomia (60%) como aspecto legal e facilitador para que ocorra a influência para o desenvolvimento de ações com foco na responsabilidade social. O que evidencia que esse aspecto é percebido na relação com a Empresa pesquisada. Somado a esse aspecto, foram apontados que o estabelecimento de regras claras e a exigência para que mantenham a regularidade fiscal e tributária são fatores facilitadores. Quanto aos facilitadores enquadrados como de gestão, destacam-se a postura ética da Empresa pesquisada e seus empregados (40%), a vocação social da organização pública (30%), a transparência nos procedimentos (20%) e a gestão de controle (10%), sendo que esses resultados evidenciam que os objetivos propostos para o contrato firmado podem ser alcançados, uma vez que a relação é baseada na confiança entre as partes.

Quanto aos representantes da Empresa pesquisada, os facilitadores para que ocorra a influência para que atuem com foco na responsabilidade social seis são relativos à categoria gestão e dois relativos à categoria legal, reforçando a relevância da gestão como norteadora da relação entre as partes. A isonomia (66,7%), juntamente com a manutenção da regularidade fiscal e tributária (33,3%) foram os aspectos legais apontados como facilitadores.

Segundo os empregados da Empresa pesquisada, a vocação social da organização (37,5%) é um facilitador para que haja o processo de influência, que apontaram ainda outros facilitadores: a postura ética (12,5%), a transparência de procedimentos (12,5%), a interpretação da Lei (12,5%), o investimento em treinamento da equipe (12,5%) e a relação de parceria disseminada (12,5%). Nesse último aspecto, é necessário evidenciar que os entrevistados dos fornecedores não tiveram essa mesma percepção e consideraram que a relação de parceria não é amplamente divulgada, sendo considerado um dificultador.

Os facilitadores identificados sugerem que a Empresa pesquisada tem credibilidade junto aos seus fornecedores, mas que é necessário desencadear ações que visam equacionar os conflitos de interesse existentes na relação, definir com clareza o que é o negócio, como proposto na dimensão *core business* e promover uma contínua interação entre os *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva.

5. Conclusões

Destaca-se que o tema responsabilidade social corporativa tem sido discutido amplamente no meio acadêmico, organizações não governamentais, poder público e empresas, mas a literatura ainda continua escassa.

O estudo realizado teve por objetivo identificar como uma organização pública influencia os seus fornecedores para que atuem com foco numa gestão social responsável, sendo que o fato da área de suprimento estar sujeita aos regramentos legais específicos constituiu a relevância dos dados obtidos.

Além disso, foi balizado pelo modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a), mas especificamente na dimensão *core business*, perpassada pelo vetor comunicação e conhecimento, sendo que os resultados alcançados apontam que a influência da empresa pesquisada sobre seus fornecedores acontece para que realizem uma gestão socialmente responsável, mas se trata de uma relação normativa, ainda distanciada entre as partes envolvidas.

O fato de a Empresa pesquisa ser pública, logo, com vocação social, no entendimento dos entrevistados, é considerado um aspecto facilitador. Mas, ainda assim, é necessário o desencadeamento de ações que visam criar um ambiente propício para o desenvolvimento de ações que garantam a sustentabilidade de todos os *stakeholders* envolvidos e estabelecendo uma relação de maior interação.

Além disso, torna-se necessário consolidar o entendimento do que seja responsabilidade social corporativa, uma vez que é um conceito em construção, o que poderá ser realizado por meio de ações educacionais que visam a consolidação de valores e atitudes pautadas nos aspectos que fundamentam a responsabilidade social. Hipotetiza-se que o porte, o contexto, o espaço, a temporalidade e a natureza podem influenciar na consolidação desse conceito.

A desatualização da Lei 8.666/93, somado à morosidade de procedimentos e mudança contínua de gestores, foram considerados fatores limitadores para que a Empresa pesquisada influencie para uma gestão socialmente responsável aos seus fornecedores. Para a superação desse cenário, recomenda-se o desenvolvimento de ações que visam a interação com os órgãos de controle a fim de promover nivelamento de interpretação da Lei 8.666/93, promover a contínua melhoria das equipes que atuam na área de suprimento, por meio de treinamentos, bem como dos parceiros.

Como facilitadores, observou-se, ainda, que a atuação ética, transparente, isonômica identificada na Empresa pesquisada pelos seus fornecedores possibilita que a influência aconteça. Com isso, pode-se inferir que a responsabilidade social corporativa encontra-se fundamentada em princípios que valorizam atitudes garantidoras de sustentabilidade dos negócios diante do dinamismo que rege as relações e as parcerias estabelecidas no mundo das organizações públicas ou privadas.

Referências

- AKTOUF, O. **Pós-Globalização, administração e racionalidade econômica** – A Síndrome do Avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALCOFORADO, L. C. **Licitação e Contrato Administrativo**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.
- ALIGLERI, L. **Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade**. Paraná: 2004. Disponível <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em 22 abr de 2005.
- ASHLEY, P.A. Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, P.A. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005a, cap.6.
- ASHLEY et al.. RSC no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, P.A. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.4.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

- BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis. Ed.Vozes. 2004, Cap. 8.
- BORGER, F.G. **Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial**. 2004. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/uniethos/>. Acesso em: 06 dez. 2004.
- _____. **Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: www.teses.usp.br . Acesso em: 31 jan. 2005.
- BRASIL Lei das licitações e contratações: Lei 8.666/93, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 22 jun.1993. Seção 1.
- _____. Lei 10.520/2002, de 17 de julho de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 18 jul. 2002. Seção 1.
- _____. Código de defesa do consumidor. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 12 set.1990. Seção 1.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. **Uma Nova Lei de Licitações**. 1996. Disponível em: http://bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=762 . Acesso em: 01 maio 2005.
- CARROLL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, volume 4, nº 4, p. 497-505, out.1979.
- DAFT, R.L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- DEMO, P. Novos paradigmas da política social. In CARVALHO, D.B.B.; SOUSA, N.H.B.; DEMO, P (Orgs). **Novos paradigmas da política social**. Brasília, UnB, Programa de Pós-Graduação em Política Social, Departamento de Serviço Social, 2002, p.13-50.
- ESPING-ANDERSON, G. As três economias políticas do welfare state. **Revista Lua Nova**, nr 24/1991, pp. 85-116.
- FERREIRA, A.B.H. **Dicionário aurélio**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Artenova, 1976.
- GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**. v. 98. n2, p. 341-345, 2004.
- HARTLEY, J. Case study research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004, cap.26.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese dos Indicadores Sociais 2004**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005. Anual. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicadores2004/>. Acesso em: 18 maio 2005.
- MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.L.; COLEMAN, G.. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

- MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2001.
- MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: caso brasileiro**. Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MORALES, C.A. Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In BRESSER PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. (Orgs) **O público não-estatal na reforma do estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, cap. 4.
- PEREIRA, P.A. **A metamorfose da questão social e a reestruturação das políticas sociais**. In CFESS, ABEPSS, CEAD/UnB. Curso de Capacitação em Serviço Social e Política Social. Módulo 1. Brasília: CEAD, 1999, p.45 – 58.
- PIERSON, C. **Beyond the welfare state**. Cambridge. Polity Press, 1991, p.102 – 140. Tradução de Potyara Amazoneida.
- PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: Lima, S.M.V. (Org). **Mudança organizacional teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, Cap. 9.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD) **Relatório do Desenvolvimento Humano 2000**. Direitos humanos e desenvolvimento humano - pela liberdade e solidariedade. Brasília: PNUD, 2001. Anual. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/rdh/> . Acesso em: 09 abr.2005.
- ROSA, M.F.E. **Direito Administrativo: sinopses jurídicas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva. 2002.
- SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SCHWARTZMAN, S. **Notas sobre o paradoxo da desigualdade no Brasil**. 1996. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/pobreza.htm> .Acesso em: 05 abr. 2005.
- SZKLAROWSKY, L.F. **Anteprojeto da nova lei de licitações: alterações e sugestões**. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 1, n. 16, jul. 1997. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=442> . Acesso em: 01 maio 2005.
- TENÓRIO, F.G. et al. **Responsabilidade social empresarial**. Teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília. ENAP, 2001.
- VELOSO, L.H.M. Responsabilidade social empresarial: a fundamentação na ética e na explicitação de princípios e valores. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, PA. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.1.
- VENTURA, E.C.F. O Banco Central do Brasil. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, PA. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.13.
- WOOD, J. D. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**. v.16. n 4. p. 691-718, 1991.
- YIN, R.K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005