

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE UMA EMPRESA DE FRUTICULTURA

Data de submissão: 04/04/2018

Aceite: 01/06/2018

Arrilton Carlos de Brito Filho¹

Elisabete Stradiotto Siqueira²

Rosa Adeyse Silva³

Valdemar Siqueira Filho⁴

Lílian Caporlândia Giesta Cabral⁵

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar as práticas de responsabilidade social de uma empresa do setor fruticultor por meio dos modelos teóricos-conceituais propostos por Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001). Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa desenvolvido com pesquisa descritiva, e no que concerne aos meios trata-se de uma pesquisa de campo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 3 gestores da empresa Agro Melão Mossoró (pseudônimo). Os resultados indicam que as ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), desenvolvidas pela empresa, apresentam consistência com os pressupostos dos modelos teóricos-conceituais de Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001). Suas ações se pautam por razões econômicas, legais e éticas, no entanto, existe um enraizamento da RSE na dimensão econômica, que faz com que as demais dimensões sejam atingidas ou satisfeitas em uma perspectiva secundária. Suas ações são prioritariamente voltadas para o público interno, embora algumas ações envolvam também a comunidade. Dessa forma, verifica-se que sua política de RSE passa por um momento de migração dos padrões de conduta: de responsabilidade interna para responsabilidade cidadã.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; modelo teórico-conceitual; Schwartz e Carroll (2003); Melo Neto e Froes (2001).

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido e mestrado em Ambiente, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Brasil. E-mail: arrilton.carlos@hotmail.com

2 Possui graduação em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba, mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mossoró – RN – Brasil. E-mail: betebop@ufersa.edu.br

3 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Ufersa, mestrado em andamento em Ciências Sociais e Humanas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN. Brasil. E-mail: rosaadeyse@gmail.com

4 Possui graduação em Letras pela Universidade Metodista de Piracicaba, mestrado em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e doutorado em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mossoró – RN – Brasil. E-mail: dema@ufersa.edu.br

5 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande, mestrado e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mossoró – RN – Brasil. E-mail: ligiesta@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial foi um marco na relação do homem com a natureza, ocasionando, segundo Linhares (2007), profundas transformações econômicas, tecnológicas, sociais e trabalhistas. Para Hobsbawm (1997, p. 21) “sob qualquer aspecto, este foi provavelmente o mais importante acontecimento na história do mundo, pelo menos desde a invenção da agricultura e das cidades”.

Esse processo foi sobretudo a passagem de um sistema de produção marcadamente agrário e artesanal, para outro, dominado pela indústria e pelo maquinismo (CANÊDO, 2007). Essas transformações não se limitaram ao setor produtivo, perpassando pelas relações familiares e sociais, transformando-se em um processo irreversível (FISCHER, 2002). Essa série de mudanças envolveu fortemente a sociedade, ocasionando uma radical separação entre trabalho e capital. De um lado, o empresário, proprietário dos meios de produção, e do outro, o trabalhador, destituído dos meios de produção, passando a sobreviver apenas da venda de sua força de trabalho (CANÊDO, 2007). Essa nova divisão impactou de forma negativa a equidade na sociedade, pois ao instituir novas classes sociais, aprofundou as desigualdades.

É neste contexto de contradições produzidas pelo sistema econômico e social que se constrói o conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Segundo Panwaret al. (2006) o papel dos negócios e o modo como ele é percebido pela sociedade sofreu diversas transformações ao longo da história. O movimento da RSE é uma tentativa de restabelecer uma tradição de dois milênios atrás, quando os negócios estavam estritamente ligados à comunidade. No entanto, esses laços começaram a ser rompidos no período medieval, quando a sociedade atribuiu ao mercador a imagem de explorador. Contudo, é com a Revolução Industrial, cujo foco principal está na maximização do lucro em detrimento das questões sociais, que a distância entre os negócios e a sociedade é finalmente selada como antagonista.

Para reduzir o impacto desta situação, teóricos e empresários passam a discutir uma possibilidade de minimizar as contradições entre organizações e sociedade. A responsabilidade social, para Almeida (2007), impõe-se como um tema com implicações multilaterais na vida econômica e social, aludindo, essencialmente, para o debate sobre as fronteiras da intervenção empresarial na sociedade e os limites éticos que devem nortear essa ação, indagando acerca dos impactos das práticas empresariais no bem-estar social, o papel das empresas e do Estado no atendimento às carências comunitárias, e quais são as responsabilidades que afinal vinculam as empresas à sociedade.

Para Soares (2008), a ideia de responsabilidade social tem como propósito basilar que a empresa possa compensar a sociedade pelo uso de seus recursos (humanos, ambientais, institucionais, etc.). Ladislau (2007) complementa que a empresa deve estar engajada, direta ou indiretamente em programas e atividades sociais, tanto para os colaboradores como para a comunidade, em áreas como educação, saúde, arte e cultura, meio ambiente, entre outras; fatores esses que podem vir a afetar a competitividade (BHARDWAJ et al., 2018; LIAO et al., 2018).

Desta forma alguns setores econômicos têm o potencial de minimizar o desequilíbrio das relações entre organizações e sociedade se adotarem princípios de gestão menos predatórios do ponto de vista socioambiental. Nesse contexto, este estudo se debruça na análise da fruticultura irrigada que é uma das atividades mais importante para economia do Rio Grande do Norte. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte – FIERN (2015), em 2014, o setor fruticultor do estado movimentou recursos na ordem de US\$ 75 milhões, sendo o melão o principal item de exportações do estado. A fruticultura também é um setor de destaque na geração de emprego e renda, segundo a Prefeitura Municipal de Mossoró (2017). Com base em dados do Comitê Executivo de Fruticultura do Rio Grande do Norte (COEX), na atualidade, a fruticultura emprega cerca de 10 mil pessoas de forma direta e outros 20 mil de forma indireta.

Por outro lado, a atividade fruticultora, está quase sempre alicerçada na tríade latifúndio, monocultura, exportação, e é vista como geradora de externalidades ambientais e sociais negativas, em decorrência de empregar um trabalho árduo; redução dos postos de trabalho devido à mecanização de suas atividades; geração de conflitos agrários, que têm causado o assassinato de lideranças locais; especulação no preço das terras; indisponibilidade de água para outras culturas e consumo humano; uso intensivo de agrotóxicos e fertilizantes químicos; compactação do solo; assoreamento dos corpos d'água; e redução da biodiversidade (MARCOVITCH, 2006).

Desta forma, o objetivo deste estudo consiste em analisar as práticas de Responsabilidade Social de uma empresa do setor fruticultor por meio dos modelos teóricos-conceituais propostos por Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001).

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL - RSE

A contribuição das organizações para o desenvolvimento e crescimento da humanidade é algo inegável, elas são verdadeiras fontes de progresso econômico e social para a sociedade. Por outro lado, sua atuação também ocasiona algumas consequências indesejáveis, como poluição, prejuízos à saúde humana e animal, desvios na ordem de conduta moral, abusos de poder econômico, e por fim, distorções perversas no funcionamento da economia. Esses aspectos negativos representam o custo social que pagamos para termos os benefícios decorrentes da existência das organizações (ALVES, 2003).

Ainda de acordo com o autor, os efeitos negativos são resultado da lógica que orienta a tomada de decisões livres e racionais dos indivíduos que, desta forma, necessitam enfrentar suas consequências. Sendo assim, a percepção do que vem a ser responsabilidade social da empresa está indissoluvelmente associada à manifestação concreta e sistêmica dos impactos indesejados e, além disso, implica também uma ligação com a concepção ideológica que a sociedade cultiva de si mesma em determinado período histórico, em processo intertemporal dinâmico de construção do corpo social, e do aparato produtivo que se desenvolve no seio da sociedade.

Não existe um consenso dos estudos sobre a definição mais adequada para Responsabilidade Social. Contudo, verifica-se uma convergência em torno da crença de que o bem-estar coletivo deve perpassar o alcance dos objetivos organizacionais, inclusive os empresariais, como o lucro (LIMA et al., 2011).

Kreitlon (2004) sugere a existência de um consenso mínimo sobre as condições que uma empresa deve atender para que seja considerada socialmente responsável, identificando três características básicas que a sua conduta deve demonstrar: a) reconhecer os danos gerados por suas ações sobre a comunidade na qual está localizada; b) gerir os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas transações, no nível local e global; c) viabilizar esses propósitos por meio do diálogo constante com seus *stakeholders* (partes interessadas), por vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

O Banco Mundial (2002, p. 1) definiu a Responsabilidade Social Corporativa como “o compromisso dos negócios de contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar sua qualidade de vida”.

Reforçando essa ideia de responsabilidade social enquanto engajamento das empresas com as demandas da sociedade, Ashley (2004, p. 6) sugere que:

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativa mente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. [...] Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer

ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para Duarte e Torres (2005, p. 24) a RSE implica uma atuação estratégica da empresa, traçando metas para atender necessidades sociais, de forma a garantir o lucro, a satisfação do cliente e o bem-estar social. Os autores sintetizam as crenças atuais sobre o tema, nos seguintes termos:

A responsabilidade social surge como resgate da função social da empresa, cujo objetivo principal é promover o desenvolvimento humano sustentável, que atualmente transcende o aspecto ambiental e se estende por outras áreas (social, cultural, econômica, política), e tentar superar a distância entre o social e o econômico, obrigando as empresas a repensar seu papel e a forma de conduzir seus negócios. No cenário atual, impera a concepção de que a responsabilidade empresarial está muito além de manter o lucro de seus acionista e dirigentes. Ela passou a ser responsável pelo desenvolvimento da sociedade onde está inserida, adotando ações que influenciem o bem-estar comum.

Já para Ribeiro (2005) a responsabilidade social deve ser entendida não apenas como ações sociais do empresariado, mas como uma estratégia de gestão empresarial, em toda sua complexidade, considerando o impacto social e ambiental das duas atividades e levando em consideração acionistas, governos, sociedade, trabalhadores, fornecedores e meio ambiente. Seguindo esse raciocínio Andrade, Gosling e Xavier (2010) indicam que a responsabilidade social surge, na maioria das oportunidades, em função de uma pressão externa à empresa e não por uma questão de princípio ético ou altruísta dos gestores.

Concordando com esta premissa, Bhardwaj et al. (2018) identificaram que os retornos em estratégias de responsabilidade social são melhores quando há uma disposição e aceitação maior dos consumidores à RSE, em especial se a empresa for pioneira em ambientes de inovação. No entanto, os autores alertam que ações excessivas em um determinado momento podem transmitir uma ideia de acobertamento de algum problema na empresa, o que pode não ser positivo.

Price e Sun (2017) tiveram resultados que se assemelham aos estudos de Bhardwaj et al. (2018). Segundo estes, que analisaram o retorno da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da Irresponsabilidade Social Corporativa (IRC), pequenas práticas em RSC e IRC geram melhores performances do que grandes investimentos em ambas. Além disso, os autores indicaram que ações ruins têm um impacto de longo prazo maior do que as ações boas, o que é relevante na escolha estratégica de quais investimentos fazer.

Como pode-se perceber, a forma de investir em RSE gera controvérsia, contudo, em responsabilidade social a controvérsia não se restringe a isto. O próprio conceito de RSE gerou divergências, como a perspectiva de Milton Friedman, que questiona a viabilidade da aplicação de recursos da organização para o desenvolvimento de ações sociais, defendendo que a organização é socialmente responsável quando atinge lucros crescentes e remunera bem seus acionistas. Friedman (1962, p. 112) argumenta que:

[...] há uma e somente uma responsabilidade social nos negócios que é usar seus recursos e desenvolver atividades elaboradas para aumentar seus lucros enquanto estiverem dentro das regras do jogo, ou seja, entrar numa competição aberta e livre, sem enganar ou fraudes.

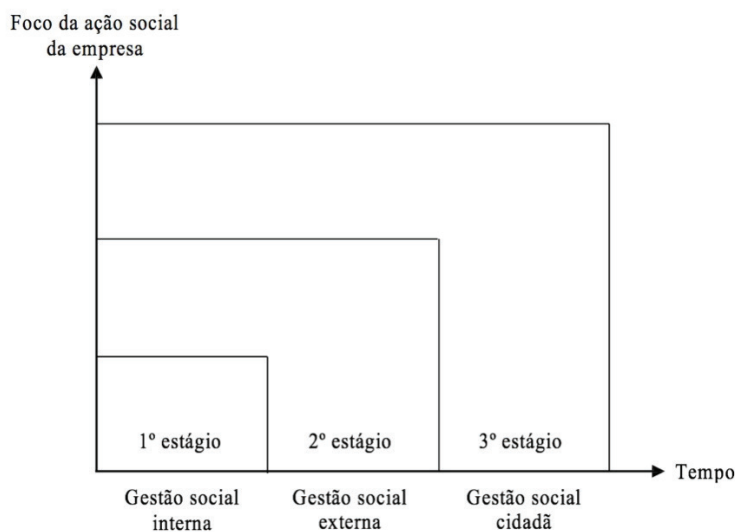
Para Barbieri e Cajazeiras (2009), os argumentos de Friedman convergem no sentido de que, se a empresa está gerando lucro dentro da lei, é porque produz bem ou o serviço é importante para a sociedade, remunerando os fatores de produção (capital e trabalho), e conseqüentemente proporcionando renda para trabalhadores e impostos para o governo, o qual deve aplicá-los para resolução dos problemas sociais. Deste modo, qualquer aplicação de recursos da empresa que

não tenha o objetivo de gerar lucros para os acionistas, seria um desvio de sua função principal. Contudo, as externalidades produzidas por esse processo são de responsabilidade da organização.

3 MODELOS DE RSE

O modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa proposto por Schwartz e Carroll (2003) é formado por três áreas de responsabilidade: econômica, legal e ética. Em geral, essas categorias são definidas de modo similar ao modelo da pirâmide de Carroll, com a ressalva de que a categoria filantrópica é incorporada pelos domínios éticos e /ou econômicos, refletindo as possíveis motivações diferentes para atividades filantrópicas. O modelo é apresentado por meio do diagrama de Veen, sugerindo que nenhum domínio (econômico, legal ou ético) é mais importante ou significativo em relação aos outros.

Figura 01 – Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

No modelo dos três domínios, o campo econômico, de acordo com Schwartz e Carroll (2003), compreende as atividades que se destinam a produzir impactos econômicos positivos, diretos ou indiretos sobre a empresa, visando a maximização do lucro. O domínio legal aborda as ações em conformidade com as expectativas de natureza legal, ou seja, obedecer à lei, evitando litígios civis e antecipar-se à lei. A dimensão ética refere-se àquelas que são esperadas do negócio pela população em geral e seus *stakeholders*.

Um dos principais destaques da abordagem dos três domínios é a representação de domínios da responsabilidade econômica, legal, ética em um diagrama de Venn, que destaca a sobreposição dos domínios e a criação resultante de sete categorias em que a RSE pode ser conceituada, analisada e ilustrada. A sobreposição ideal reside no centro do modelo, em que as responsabilidades econômicas, legais e éticas são cumpridas simultaneamente, mas outros segmentos puros e

sobrepostos do modelo criam situações que também devem ser exploradas e ilustradas, porque eles representam situações que gestores podem enfrentar no mundo dos negócios. O modelo dos três domínios é especialmente útil para as análises que incidem sobre as forças que entram em jogo no processo de tomada de decisão ética em oposição às discussões mais gerais da RSE, em que a filantropia pode assumir um papel mais proeminente (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Melo Neto e Froes (2001) propõem um modelo teórico-conceitual de responsabilidade social com foco na análise das dimensões da responsabilidade da empresa com seu público interno e externo. Os autores sugerem três estágios do exercício da responsabilidade social, argumentando que essas ações não são um resultado, uma condição inerte atribuída a

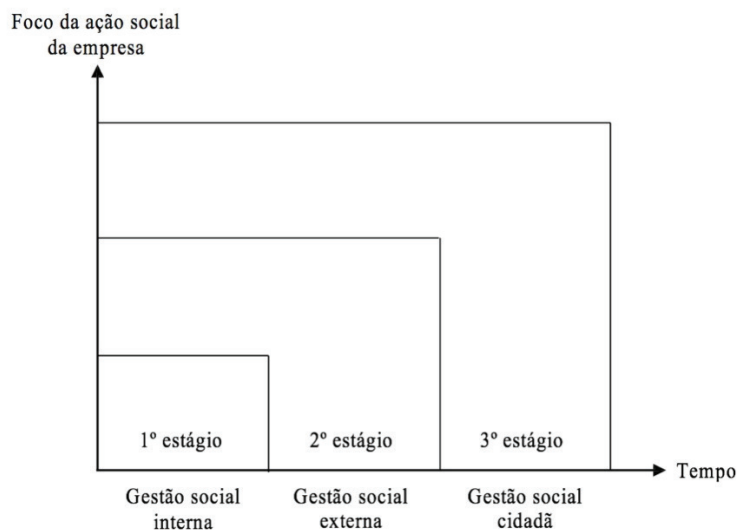
empresas, mas sim um processo dinâmico a ser traçado com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade.

No 1º estágio do processo de responsabilidade social, o foco é restrito a questões internas da organização, como saúde, segurança e qualidade no ambiente de trabalho, tanto dos funcionários como de seus familiares (MELO NETO; FROES, 2001).

No 2º estágio, o escopo amplia-se externamente, e as ações sociais da empresa são direcionadas para a sociedade e particularmente para a comunidade local. A atuação da organização é ampliada em termos de foco, pois incorporam ações de preservação do meio ambiente e ações com impacto socioeconômico, cultural e político favoráveis à comunidade local.

Já no 3º estágio, o foco e o escopo são ampliados e a organização torna-se uma cidadã corporativa. A empresa desenvolve ações sociais que vão além da comunidade local, expandindo-se para a sociedade inteira. Com projetos formatados nesse patamar, as empresas fomentam o desenvolvimento social local e regional, alavancando a economia através de incentivo à geração de empregos e negócios. Dessa forma, a empresa assume a responsabilidade de gerenciar programas de voluntariado e de estabelecer parcerias com escolas públicas, hospitais, postos de saúde, centros recreativos e esportivos, órgãos estatais, promovendo novos valores éticos, sociais, culturais e políticos, difundindo-os em toda a sociedade.

Figura 03 – Estágios da Responsabilidade Social



Fonte: Melo Neto e Froes (2001).

Definidos os focos estratégicos (responsabilidade social interna e externa), Melo Neto e Froes (2001) sugerem a adoção de estratégias sociais em busca da responsabilidade social. Os autores propõem quatro quadrantes, envolvendo graus baixo e alto de responsabilidade social interna e externa.

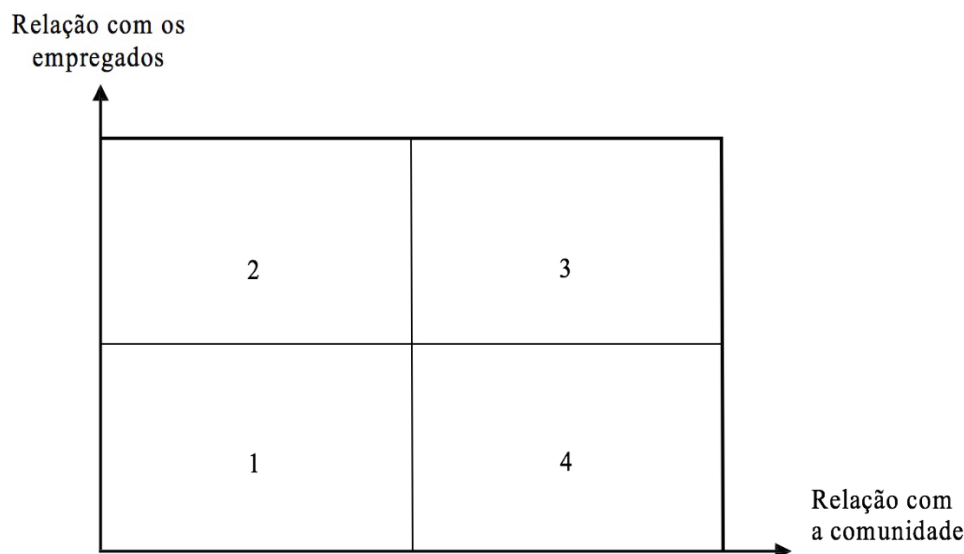
No quadrante 1 encontram-se as empresas que ignoram as demandas sociais internas e externas, e não atentam para a relação com os funcionários, com seus dependentes e com a comunidade. Esse padrão é bastante utilizado por empresas pequenas e de médio porte, especialmente as de cunho familiar.

No quadrante 2 situam-se as organizações que privilegiam a relação com seus empregados, por meio de benefícios diversos e através da prática de uma gestão participativa, motivadora e inovadora, e pela existência de relações precárias com a comunidade. Portanto, nas empresas que se encontram nesse estágio, seus acionistas e gerentes priorizam a responsabilidade social interna em detrimento da responsabilidade social externa.

No quadrante 3 localizam-se as empresas que mantem laços fortes, consistentes e duradouros com a comunidade e seus empregados e dependentes, exercendo, assim, uma responsabilidade plena. Essas organizações desenvolvem atividades que fomentam a cidadania empresarial individual de seus colaboradores e dependentes, da cidadania empresarial corporativa através do engajamento em campanhas sociais e projetos sociais de relevância para comunidade.

Por último, no quadrante 4 estão as organizações que priorizam as relações com a comunidade em detrimento do vínculo com seus funcionários e dependentes. São as empresas praticantes do marketing social, que investem em projetos e ações sociais como estratégia de vantagem competitiva e melhoria de sua imagem. Essas empresas quase sempre negligenciam as ações de *endomarketing*, ou seja, aquelas que envolvem os funcionários. Não incentivam o envolvimento dos funcionários no desenvolvimento das ações sociais por elas encampadas.

Figura 4: Quadrantes de atuação da empresa (responsabilidade social interna e externa).



Fonte: Melo Neto e Froes (2001).

Esses modelos ajudam a compreender estágios da responsabilidade social em uma organização e podem contribuir para que os gestores estabeleçam estratégias no sentido de ampliar sua atuação social ou minimamente reduzir as externalidades negativas produzidas pelo processo produtivo.

4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, que segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 85) busca “descrever, compreender e explicar comportamentos, discursos e situações”. A pesquisa qualitativa possibilita a descrição da complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendendo e categorizando os processos vividos por grupos sociais (DIEHL; TATIM, 2004).

Quanto aos fins, refere-se a uma pesquisa descritiva pois busca descobrir a regularidade com que determinado fenômeno ocorre, sua natureza, características, motivação, ligação e conexões com outros fenômenos.

No que concerne aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, que se refere a uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2004, p. 49). Na pesquisa de campo, avalia-se um único grupo ou comunidade em relação a sua estrutura social, isto é, ressaltando a interação entre os componentes (GIL, 2002).

O estudo foi desenvolvido em uma fazenda de fruticultura, que a partir de então será denominada como Agro Melão Mossoró. Trata-se de uma empresa de grande porte, localizada no agropolo fruticultor Mossoró/Assú. A empresa emprega cerca de 7.000 funcionários, e está voltada prioritariamente para o mercado externo, com 85% de sua produção exportada para Europa, Ásia, Oriente Médio e Estados Unidos. O melão e a melancia são seus principais produtos, no entanto, a empresa também diversifica sua planta produtiva com outras frutas.

Foram entrevistados os gestores dos setores de Recursos Humanos, Certificações, Gestão Ambiental e Saúde e Segurança do Trabalhador, considerando que eram aqueles com maior envolvimento com as políticas de RSE. Os sujeitos envolvidos estão codificados conforme o quadro 01:

Quadro 01 – Apresentação dos sujeitos entrevistados

Código do Entrevistado	Função/Posição	Formação	Tempo de empresa
Entrevistado – RH1	Gerente de Recursos Humanos	Contador	15 anos
Entrevistado – CER2	Gerente de Certificações	Ensino médio	06 anos
Entrevistado – GA3	Gerente de Gestão Ambiental	Gestão Ambiental	08 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Por se tratar de um estudo de abordagem qualitativa, tendo em vista a natureza do fenômeno, foi utilizado como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada.

A entrevista é o material privilegiado de análise da enunciação, no sentido de que se trata de um discurso dinâmico em que a espontaneidade e o constrangimento são simultâneos (MINAYO, 1993). A entrevista semiestruturada é conduzida pelo uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Os construtos e as variáveis de análise examinadas consideraram as proposições teóricas de Schwartz e Carroll (2003), os quais conceituaram a RSE em três dimensões: econômica, legal e ética; e Melo Neto e Froes (2001) que sugerem os seguintes estágios de RSE

: quadrante 1 ignoram as demandas sociais internas e externas, e não atentam para a relação com os funcionários, quadrante 2 privilegiam a relação com seus empregados mas ainda tem relações precárias com a comunidade, quadrante 3 mantem laços fortes, consistentes e duradouros com a comunidade e seus empregados e dependentes e quadrante 4 priorizam as relações com a comunidade em detrimento do vínculo com seus funcionários e dependentes.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Agro Melão Mossoró (pseudônimo), fundada em 1995, é uma das principais exportadoras de frutos *in natura* do país, que comercializa com o mercado doméstico, europeu, asiático e do Oriente Médio, detendo cerca de 60% de *marketshare* (participação no mercado) na venda de melões na Europa (ENTREVISTADO RH 1).

Com mais de 7.000 funcionários diretos e por sua natureza de atividade fruticultora, a Agro Melão Mossoró alcança um *status* de alto impacto socioeconômico e ambiental nas regiões em que está inserida: Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco. Sua preocupação com questões socioambientais é verbalizada em seu discurso, tendo como missão institucional a criação de empregos e consequente renda para as pessoas de regiões subdesenvolvidas do Brasil, possibilitando que seus funcionários superem as desvantagens sociais e tornem-se membros produtivos da sociedade (ENTREVISTADO RH 1).

A pesquisa se debruçou em analisar as ações de RSE na perspectiva institucional, o que Soares (2004) denomina de discurso explícito, através do qual a empresa divulga as informações a respeito de sua política de RSE que pretende que seja do conhecimento público, podendo, contudo, assinalar contradições entre o que é assumido como sendo socialmente responsável, e o que é efetivamente praticado no mundo organizacional.

Na Agro Melão Mossoró, os norteadores no desenvolvimento da política de responsabilidade social são: (1) a dimensão socioambiental da empresa, que são os selos, protocolos e normas de certificações e (2) a legislação brasileira, acordos e tratados internacionais (ENTREVISTADO-CER2).

As certificações funcionam como passaportes que possibilitam os fornecedores a comercializar com determinados mercados e clientes. Embora não sejam juridicamente vinculativas no sentido de regulamentação, podem ser de fato obrigatórias para os fornecedores (HENSON; REARDON, 2005). Os padrões e classificações estabelecidos pelos protocolos buscam assegurar aos consumidores a qualidade e segurança dos produtos em relação à aparência, limpeza e sabor das frutas, redução do uso de pesticidas e resíduos, presença microbiana e garantia de origem geográfica (REARDON et al., 1999). Essa questão é ratificada pelo Entrevistado-CER2, que afirma:

As certificações são tidas como uma forma de acesso ao mercado [...] quanto mais você quer expandir seu mercado, expandir seus clientes, mais requisitos e exigências você tem que cumprir, e se adequar para atender essas demandas, e possibilitar que sua fruta entre de forma inócua e legal nesses mercados. [...] de forma geral podemos ver que todas as certificações que temos hoje têm uma raiz no que a legislação brasileira cobra (ENTREVISTADO-CER2).

O Entrevistado-CER2 evidencia como as certificações afetam os processos gerenciais da organização que se vê compelida a atender as exigências dos mercados consumidores, assim como responder aos parâmetros legais. A empresa é detentora de diversos selos, dentre eles: *Good Agricultural Practice* – GLOBAL G.A.P., *Hazard Analysis and Critical Control Point* – HACCP, Programa Integrado de Frutas (PIF), *Ethical Trading Initiative* (ETI), Tesco Nurture, *Field to Fork Certificate*, Garantia de Origem Carrefour, Qualidade desde a Origem Pão de Açúcar e Compras Responsáveis.

Assim como os selos de certificações, a legislação brasileira e os acordos e normas internacionais, também têm cumprido função relevante na adoção de medidas socioambientais por parte da organização, uma vez que a empresa é obrigada a cumprir um vasto arcabouço legal, que envolve principalmente a legislação fiscal, tributária, previdenciária, sanitária e ambiental. Tal perspectiva reafirma o modelo proposto Schwartz e Carroll (2003) em que a responsabilidade legal é uma das componentes da responsabilidade social, por ser um dos padrões e normas mínimas para o bom desenvolvimento das empresas.

A empresa desenvolve ainda uma série de ações que julga compor o arcabouço de sua política de RSE. Entre as principais estão: educação de jovens e adultos, odonto Sesc, doação de frutas, fornecimento de refeições, disponibilização de transporte e alojamento, implementação de técnicas de plantio mais eficiente, controle de emissão de gases poluentes, oferta de oficinas de educação ambiental e a adoção de corredores ecológicos.

O programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA), desenvolvido pela empresa, é mantido através de uma parceria com um município da região em que se situa sua base de operação, e tem como objetivo alfabetizar os funcionários. As aulas acontecem durante o período de safra, entre julho e fevereiro, na sede da empresa. O município é responsável por ceder os professores e dar apoio pedagógico, enquanto a empresa se encarrega pela oferta do espaço físico, material didático e merenda escolar. Nos quatro anos de funcionamento do projeto na organização, já foram alfabetizados cerca de 120 funcionários.

A gente mantém uma sala de aula na fazenda, onde alfabetizamos em torno de 30 funcionários alojados. As aulas acontecem à noite, através do convenio com [...] a prefeitura da região, que nos fornece o professor, e a gente oferece toda a estrutura de sala de aula, material didático, transporte e alimentação. [...] nós abrimos inscrições para todos, mais existe pessoas que a gente tem um tratamento diferente, porque são pessoas que tem potencial, porém não tem um grau de instrução elevado (ENTREVISTADO RH 1).

A abordagem dos três domínios de RSE proposto por Schwartz e Carroll (2003) permite analisar essa ação como de cunho econômico/ético, pois se enquadra como uma “atividade social motivada pela máxima muitas vezes repetida, a boa ética é um bom negócio (p. 517)”. O enquadramento desta atividade no domínio econômico ocorre em decorrência dos ganhos da organização com o investimento em capacitação de sua mão de obra. Rocha-Vidigal e Vidigal (2012) argumentam que a qualificação dos trabalhadores beneficia a empresa através do aumento da produtividade e eficiência, assim como, em última instância, aumenta a lucratividade da organização. Embora esses investimentos tenham fins econômicos, eles acabam reverberando na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, fazendo com que essa ação também tenha um caráter ético.

Interpretando o programa de EJA com o modelo de padrões de conduta empresarial na busca da responsabilidade social, proposto por Melo Neto e Froes (2001), sugere-se que esta ação se situa no quadrante 2, caracterizada pelas “fortes e constantes relações da empresa com seus empregados, concedendo-lhes benefícios diversos (p. 94)”.

Outro projeto desenvolvido pela empresa, em parceria com o Serviço Social do Comércio (Sesc), do Ceará, é o OdontoSesc. Trata-se de uma unidade de atendimento odontológico móvel do Sesc-CE, instalada nas fazendas da empresa durante o período de safra, que presta serviços odontológicos gratuitos para os trabalhadores, e por vezes para seus familiares e comunidade do entorno. A unidade de atendimento móvel é equipada por quatro cadeiras odontológicas, sala de raios x, central de esterilização, sala de escovação e recepção, tudo em ambiente climatizado, sendo que realiza cerca de 12.000 atendimentos por temporada. O Sesc-CE oferece a estrutura, material e funcionários, enquanto a empresa aporta com as despesas de alimentação e hospedagem dos profissionais.

É um projeto em parceria com o SECS, onde nós trazemos uma carreta odontológica para dentro da empresa e fica durante todo o período de safra, de sete a oito meses [...] a gente entra com a parte de estrutural, hospedagem e alimentação para os odontólogos e técnicos e o SESC nos envia o pessoal. A gente consegue abranger todos os funcionários [...] a gente conseguiu trazer também seus familiares e a própria comunidade aqui do Gravié, que é uma comunidade muito carente [...]. O projeto é benéfico para empresa, porque possibilita a diminuição do absenteísmo, mas muito maior para eles, visto que serviço odontológico em posto de saúde em cidade pequena não é fácil [...]. (ENTREVISTADO RH 1).

Com base no modelo de Schwartz e Carroll (2003) pode-se sugerir que o projeto Odon-toSesc tem um viés econômico e ético, pois na medida em que gera um benefício para saúde dos trabalhadores e da comunidade do entorno, ocasiona ganhos para empresa através da redução do absenteísmo, conforme explicitado no discurso da organização.

Para Melo Neto e Froes (2001) esta ação de responsabilidade social encontra-se no quadrante 3, no qual a empresa é encorajada a realizar “ações de estímulo e promoção da cidadania empresarial corporativa através do engajamento em campanhas sociais e projetos sociais de impacto na comunidade (p. 94)”, ponderando que esta ação não se configura em uma relação consistente e duradora com a comunidade, já que o atendimento a esses grupos ocorre somente se houver vagas remanescentes.

Outra ação de cunho social apontada pela Agro Melão Mossoró é a doação de frutas para escolas e creches das comunidades no entorno de onde a empresa está instalada, e também da região metropolitana de Fortaleza/CE. Da mesma forma, a empresa faz doações para o programa Mesa Brasil Sesc, que arrecada e distribui frutas com alto valor nutricional para famílias e comunidades em situação de extrema pobreza, frutas estas que seriam descartadas em decorrência das exigências do mercado,

Nós doamos frutas para as escolas e creches da região [...]. Nós também adotamos uma creche [...], onde semanalmente a gente manda um caminhão de frutas para essa creche e são atendidas mais de 80 crianças e suas famílias. [...] outro projeto também que a gente tem em parceria com o SESC é a mesa Brasil. A mesa Brasil é um projeto que visa a redução do desperdício (ENTREVISTADO RH 1).

Seguindo o modelo dos três domínios de Schwartz e Carroll (2003), essa prática pode ser compreendida como puramente ética, visto que não reflete em ganhos para organização, assim como não se trata de uma obrigação legal. Schwartz e Carroll (2003) alertam que as responsabilidades éticas das empresas devem abarcar os anseios da população em geral, abrangendo a capacidade de resposta aos imperativos éticos nacionais e globais. Contudo, a divulgação da ação pode significar ganhos para sua imagem institucional.

Para Melo Neto e Froes (2001) esta ação de RSE encontra-se no quadrante 4 em que “as relações da empresa com a comunidade são mais estreitas do que as relações da organização com seus empregados e dependentes (p.94)”.

A Agro Melão Mossoró também destaca como ação social de grande relevância e impacto para os funcionários e seus dependentes, o fornecimento de refeições diárias com alto valor nutricional e custo simbólico de R\$ 1,00 por mês. A empresa disponibiliza café da manhã, almoço, jantar e ceia para todos os funcionários em suas dependências. No período de safra são servidas diariamente cerca de 20 mil refeições.

Entendemos como um grande benefício social também é a questão do fornecimento da alimentação, fornecemos café da manhã, almoço e janta para aqueles que ficam alojados. Essa alimentação é um grande diferencial para aquisição de mão de obra, as pessoas nós procuramos (ENTREVISTADO RH 1).

Interpretando esta ação de RSE através de Schwartz e Carroll (2003) pode-se sugerir que se trata de uma prática que ocupa os domínios econômicos e éticos. Seu caráter econômico se dá em decorrência de vários ganhos para empresa, entre eles, o aumento da produtividade, redução do absentismo, menor rotatividade, além de isenção de encargos sociais sobre o valor da alimentação fornecida e incentivo fiscal de dedução de até quatro por cento no imposto de renda devido, assegurados pelo Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT). Podemos considerar essa ação também como ética, em decorrência de influenciar de forma positiva na vida dos trabalhadores, através da melhoria de suas condições nutricionais, aumento da capacidade física, resistência à fadiga e doenças, assim como a redução do risco de acidentes de trabalho.

Analisando o fornecimento de refeições para os funcionários através do modelo proposto por Melo Neto e Froes (2001) podemos verificar que esta ação se localiza no quadrante 2, pois trata-se de uma prática de RSE voltada exclusivamente para os empregados, a qual privilegia o público interno.

Outra ação de cunho social que é apontada pela empresa, a qual influencia na renda e qualidade de vida dos trabalhadores, é a oferta de transporte e alojamento. A empresa oferece diariamente cinco ônibus que fazem a rota nas intermediações das fazendas para

buscar e deixar os funcionários, ao passo que, para os trabalhadores de regiões longínquas, é disponibilizado cerca de 3.500 vagas de alojamento para os empregados do sexo masculino.

Podemos considerar também como benefício o transporte diário, oferecido para eles que não tem nenhum ônus, o pessoal que moram aqui na região, então a empresa oferece o transporte diário sem nenhuma despesa para eles. [...] os alojamentos também são outros benefícios para os colaboradores que não tem como se deslocar todos os dias (ENTREVISTADO RH 1).

Debruçando-se sobre essas ações por meio de Schwartz e Carroll (2003) podemos verificar que se trata de uma atividade com escopo puramente econômico, visto que se enquadra como uma atividade que gera um impacto econômico positivo para organização, em decorrência da pontualidade dos funcionários e conseqüente acréscimo da produtividade.

Seguindo os preceitos do modelo apontado por Melo Neto e Froes (2001), a disponibilização de transporte e alojamento para os funcionários situa-se no quadrante 2, por ter um escopo de atuação orientado para o público interno da organização.

Na seara ambiental a empresa indica o desenvolvimento de diversas ações, dentre elas o investimento em técnicas de plantio mais eficientes, que têm colaborado para a preservação do meio ambiente e para a saúde humana. Dentre as técnicas utilizadas, é apontado o uso de máquinas equipadas com filtros que reduzem a emissão de poluentes para a atmosfera na preparação do solo, o uso de composto orgânico com materiais provenientes do processo produtivo, a utilização de *mulch* (tecido térmico-manta que cobre a plantação para manter a umidade do solo), a utilização de um sistema de irrigação por gotejamento e o monitoramento integrado de pragas.

Nós utilizamos várias técnicas no plantio para minimizar os possíveis impactos causados ao meio ambiente [...] vai desde o preparo do solo, quando utilizamos máquinas que usam filtros para não liberar aquela fumaça preta, que é bem rica em CO₂, depois disso, nós usamos composto orgânico que é baseado em palha de Carnaúba, resto da comida que vem da cozinha, também papelão, que a gente gera no *packing house*, [...] depois o *mulch* que é um plástico preto que fica acima dessa mangueira no caso revestido como se fosse um camalhão, com a finalidade dele é reter a umidade do solo, [...] outra parte que minimiza muito o uso de água, é o sistema gotejo, onde a água fica pingando de pouquinho em pouquinho, minimizando 80% de água em relação a outros sistemas de irrigação. Depois colocamos a manta, ela é tipo um TNT branco, que minimiza uso de químicos, como também o *mulch*, que

diminui o uso de herbicidas. [...] os corredores ecológicos são deixados até pela questão da fauna, eles servem para fazer a locomoção da fauna e também servem para a questão de pragas [...] então todas essas técnicas são utilizadas como minimizadores de impactos (ENTREVISTADO GA 3).

Interpretando esta gama de técnicas utilizadas pela Agro Melão Mossoró no processo produtivo por meio da abordagem dos três domínios proposta por Schwartz e Carrol (2003), podemos preconizar que se tratam de ações de natureza econômica e ética. A configuração do caráter econômico se dá em virtude da obtenção de vantagens financeiras para organização com a aplicação destas técnicas, através da redução na incidência de pragas, redução no uso de fertilizantes e agroquímicos, diminuição da propensão de doenças que possam atingir a colheita de vários tipos, redução da mão de obra, entre outros. Ao passo que essas ações são adotadas originalmente por questões econômicas e comerciais, elas acabam refletindo nas questões éticas, através da preservação do meio ambiente, redução de riscos à saúde humana e animal, assim como diminuição do uso de água.

Essas técnicas situam-se no quadrante 3 do modelo de Melo Neto e Froes (2001), pois relacionam-se ao enfoque ambiental que leva a uma preocupação com a comunidade de modo geral.

Outro projeto desenvolvido no campo ambiental, que tem como público os funcionários e as comunidades do entorno, é o Pensando Verde, no qual são desenvolvidas oficinas de educação ambiental na empresa e em escolas da rede municipal de ensino. A ação é desenvolvida por meio de uma parceria com a empresa Júnior Ecoando, que é formada por alunos do curso de Ecologia da UFERSA. As oficinas objetivam dialogar com esse público acerca da importância da preservação do meio ambiente.

Tem o projeto de educação ambiental [...] que é desenvolvido pela Ecoando, onde nós fizemos um contrato com eles e eles fazem oficinas, aqui nós já fizemos três oficinas, de reciclagem, de ecologia, meio ambiente e sociedade e fizemos também uma na escola de Tibau, o que é na verdade também uma forma de compensar os impactos gerados aqui (ENTREVISTADO GA 3).

Ao analisar as oficinas de educação por meio da abordagem proposta por Schwartz e Carroll (2003), conclui-se que estas assumem um viés ético, pois não se trata de uma obrigação legal, nem de um meio para obter lucro, mas ao contrário, o projeto tem o potencial de influenciar de forma positiva na vida dos trabalhadores e das comunidades do entorno através da aprendizagem.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001) esta ação localiza-se no quadrante 3, com escopo de atuação junto aos funcionários e às comunidades do entorno.

Diante do exposto, o quadro 02 apresenta de forma sintética o enquadramento de cada ação de RSE, de acordo com a abordagem dos três domínios da RSC (SCHWARTZ; CARROLL, 2003), e com o modelo dos padrões de conduta empresarial na busca da RSC (MELO NETO; FROES, 2001).

Quadro 02 – Síntese do alinhamento das práticas de RSE.

AÇÕES DE RSE	SCHWARTZ; CARROLL, 2003	MELO NETO; FROES, 2001
Educação de Jovens e Adultos	Econômico/Ético	Quadrante 2
OdontoSesc	Econômico/Ético	Quadrante 3
Doação de frutas	Puramente ético	Quadrante 4
Fornecimento de refeições	Econômico/Ético	Quadrante 2
Transporte e alojamento	Puramente Econômico	Quadrante 2
Técnicas de Plantio	Econômico/Ético	Quadrante 3
Pensando Verde	Puramente ético	Quadrante 3

Fonte: Elaboração do autor (2016)

Analisando de modo holístico a política de RSE da Agro Melão Mossoró através de Schwartz e Carroll (2003), pode-se sugerir que suas práticas enquadram-se nos domínios econômico/legal/ético: econômico, uma vez que visa direcionar e sensibilizar os agentes envolvidos na direção dos interesses organizacionais, produzindo “um impacto econômico positivo, direto ou indireto sobre a empresa” (p. 508); legal, visto que algumas ações tratam-se de “expectativas legais obrigatórias e esperadas pela sociedade” (p. 509), amparadas pela legislação local; e ético, no sentido de proporcionar o bem estar e melhorias na qualidade de vida das partes interessadas.

No entanto, embora de modo global a política de RSC atinja as três dimensões do modelo de Schwartz e Carroll (2003), é possível observar que suas ações surgem com o objetivo de atender as demandas econômicas e legais da organização, fazendo com que de modo transversal, acabe contemplando os padrões, normas e expectativas das partes interessadas (CARROLL, 1991), alinhando-se com o que Carroll (1987) denomina de “gestão da moral”, segundo a qual a organização vislumbra lucro, preza pelo cumprimento da lei e é sensível aos padrões de conduta ética.

Considerando o conjunto de ações de RSE da Agro Melão Mossoró por meio do modelo idealizado por Melo Neto e Froes (2001), podemos verificar que suas ações se encontram concentradas prioritariamente nos quadrantes 2 e 3, uma vez que se direcionam em alguns momentos apenas para o público interno, e em outros expandem-se para as comunidades do entorno da organização.

É possível observar ainda, com base em Melo Neto e Froes (2001, p.101), um processo de migração dos padrões de conduta empresarial na busca pela RSC da Agro Melão Mossoró. Partindo do quadrante 1 (marco inicial para todas as organizações), onde as relações da empresa com os empregados e com a comunidade são praticamente inexistentes, a empresa evolui para quadrante 2, no qual, ocorre um processo de integração da organização com seus empregados, mas fraco envolvimento com as questões pertinentes às comunidades, começando a integrar o quadrante 3, com forte relação com os empregados e com a comunidade. Portanto, a empresa está no “estágio de excelência em cidadania empresarial corporativa por meio do desenvolvimento da cidadania empresarial individual” de acordo com a proposta de Melo Neto e Froes (2001).

6 CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social das empresas coloca-se como uma temática de grande destaque no campo da administração, com implicações nas questões econômicas, políticas e sociais. Com base nesses aspectos, o objetivo deste estudo consistiu em analisar as práticas de Responsabilidade Social de uma empresa do setor fruticultor à luz dos modelos teórico-conceituais propostos por Schwartz e Carroll (2003) e Melo Neto e Froes (2001).

Quando observadas as práticas declaradas como RSE, percebe-se o alinhamento destas com o modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003) no que diz respeito prioritariamente à dimensão ética/econômica. A variável econômica está ligada à concentração de esforços para atingir os objetivos econômicos por meio do direcionamento e sensibilização dos agentes na direção dos interesses organizacionais; a variável legal está incorporada através do atendimento da legislação e antecipação da lei por parte da empresa. Já a variável ética está associada à promoção do bem-estar e melhorias na qualidade de vida das partes interessadas. Ocorrendo uma sobreposição dos domínios econômico, legal e ético. Ressaltando que, no geral, as ações de RSE são pautadas pela variável econômica e legal, reverberando no domínio ético.

Quando interpretadas por meio de Melo Neto e Froes (2001) concebe-se que as ações de RSE encontram-se agrupadas preferencialmente nos quadrantes 2 e 3, as quais estão voltadas para o público

interno e por vezes se estendendo para a comunidade. Nota-se ainda, que a política de RSE passa por um momento de migração dos padrões de conduta, passando do quadrante 2, de responsabilidade interna, para o quadrante 3, de responsabilidade cidadã.

Desse modo, conforme as análises apreendidas da realidade pesquisada, pode-se afirmar que, de acordo com o discurso institucional, a empresa adota um conjunto de medidas que constitui uma política de RSE, no entanto, as observações aqui apontadas evidenciam que, para além disso, está imbuído no arcabouço dessas ações um leque de interesses econômicos que vão desde o controle mais efetivo da mão-de-obra, como por exemplo, no ato de disponibilização de transporte para funcionários até os abatimentos sobre a carga tributária, com a oferta de refeições para os trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R. de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **R Adm.**, v.38, n.1, p.37-45, jan./fev./mar. 2003.

ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; XAVIER, W. S. Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia mineira. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 418-428, jul./set. 2010.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social Responsibility**: a baseline study. Washington, 2002.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRAS, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BHARDWAJ, Pradeep et al. When and how is corporate social responsibility profitable? **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 84, p.206-219, mar. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.026>.

CANÊDO, L. B. **A Revolução Industrial**. 23. ed. São Paulo: Atual, 2007.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, pag. 39-48,1991.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUARTE, C.; TORRES, J. Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais. **Responsabilidade Social das Empresas—a contribuição das universidades**, v. 4, 2005.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Dados Estatísticos - Comércio Exterior. Disponível em: < <http://www.fiern.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

FISCHER, T. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. In: **Congresso**

Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2002. p. 1-16.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom.** Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HENSON, S; REARDON, T. Private Agri-Food Standards: Implications For Food Policy And The Agri-Food System. **Food Policy**, v. 30, n. 3, p. 241-253, 2005.

HOBBSAWM, E. J. **A Era das Revoluções 1789-1848.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LADISLAU, D. E. O. **Economia da Responsabilidade Socioambiental:** estudo considerando empresas dos principais setores da economia de Criciúma-SC. 2007. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. 2007.

LIAO, Pin-chao et al. Does corporate social performance pay back quickly? A longitudinal content analysis on international contractors. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 170, p.1328-1337, jan. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.230>.

LIMA, T. C. A, et al. A Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social: um estudo da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 79-95, jan./jun. 2011.

LINHARES, F. **Máquinas humanas:** a Revolução Industrial e seus impactos socioambientais. Recife: Prazer em Ler, 2007.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In ENANPAD, 28, **ANAIS...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MARCOVITCH, J. **Para mudar o futuro:** mudanças climáticas, políticas públicas e estratégias empresariais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Hucitec – ABRASCO, 1993.

PANWAR, R. et al. Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. **Forest Products Journal**, v. 56, n. 2, p.4-12, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MOSSORÓ. Disponível em:<<http://www.prefeiturademossoro.com.br/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

PRICE, J. M.; SUN, W.. Doing good and doing bad: the impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 80, p.82-97, nov. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007>.

REARDON, T. et al. Global change in agrifood grades and standards: Agribusiness strategic responses in developing countries. **International Food and Agribusiness Management Review**,

v. 2, n. 3, p. 421–435, 1999.

RIBEIRO, A. M. L. **Responsabilidade Social Empresarial: percepções e possibilidades**. 2005. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. **Acta Sci. Human Soc. Sci.**, Maringá, v. 34, n.1, p.41-48, 3 ago. 2012.

SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2004.

SOARES, L. R. **Responsabilidade Social Empresarial: uma análise de modelos Teóricos-Conceptuais**. 2008. 110f. Dissertação, Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

TORRES, C. Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas. In: **Fórum Responsabilidade e balanço social: Coletânea de textos**. SESI, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.