

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jaqueline dos Santos

**Responsabilidade Social das Empresas para as Práticas das Organizações
da Sociedade Civil**

Passo Fundo

2015

Jaqueline dos Santos

**Responsabilidade Social das Empresas para as Práticas das Organizações
da Sociedade Civil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da Prof.^a. Dr.^a Eliana Andréa Severo.

Passo Fundo

2015


Jaqueline dos Santos

**Responsabilidade social das empresas para as práticas das
organizações da sociedade civil**


Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional - IMED, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Conceito final: Aprovado.
Aprovado em 14 de dezembro de 2015.


BANCA EXAMINADORA



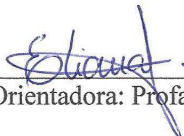
Prof. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães – Faculdade Meridional, IMED



Profa. Dra. Marcia Rohr da Cruz – Universidade de Caxias do Sul, UCS



Profa. Dra. Rosana da Rosa Portella Tondolo – Faculdade Meridional, IMED



Orientadora: Profa. Dra. Eliana Andréa Severo – Faculdade Meridional, IMED

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S 237r Santos, Jaqueline dos

Responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações da sociedade civil /
Jaqueline dos Santos. -- Passo Fundo: IMED, 2015.

112 f.

Orientadora: Profª Drª Eliana Andréa Severo.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Meridional – IMED, Programa de Pós-graduação da
Escola de Administração.

1. Responsabilidade Social Empresarial. 2. Organizações da Sociedade Civil. 3. Terceiro Setor.
I. Título. II. Severo, Eliana Andréa.

CDU: 658:304

Catálogo: Maria Cristina de Siqueira Santos – Bibliotecária CRB 10/1811

Dedico esta pesquisa a todos que me apoiaram
de alguma forma durante essa curta, mas
intensa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter tido saúde suficiente para completar mais essa etapa com sucesso e por ter tido paciência e foco para todas as pesquisas que foram realizadas durante esses 20 meses de imersão nas atividades do Mestrado. Agradeço a minha família pelo apoio inigualável, em todos os sentidos e a todas as pessoas que me apoiaram seja com palavras, seja respeitando meu espaço ou mesmo com um olhar de parceria e incentivo.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelas aulas excelentes que tivemos juntos que com certeza me ajudaram na construção desta pesquisa. Em especial agradeço a parceria da Fabiana Melara, pois fizemos excelentes pesquisas juntas, as quais estão começando a dar frutos e espero que deem muito mais.

Agradeço imensamente a minha fabulosa orientadora, a Prof.^a Dr.^a Eliana Andréa Severo, não só pelas magníficas orientações para esta pesquisa, mas também pelos convites e incentivos para participar de outras pesquisas, tenho certeza que sem essa orientação, sem essa parceria, eu não teria andado metade do caminho que eu percorri e nem com a mesma destreza. E agradeço a Prof.^a Eliana também, não só pelas orientações, por ser uma grande pesquisadora e professora, mas por ser o ser humano que é, generosa, otimista, humilde, batalhadora, um exemplo a ser seguido e admirado por alunos e professores. Considero-me uma mestranda e uma pessoa de muita sorte por ter tido essas parcerias.

Agradeço também aos demais professores que participaram da banca de qualificação, Prof. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães e Prof.^a Dr.^a Rosana da Rosa Portella Tondolo, que contribuíram imensamente para o aprimoramento desta pesquisa. Enfim, agradeço a todos os professores do programa que também deram suas contribuições para o enriquecimento dos meus trabalhos. E não posso esquecer da Danúbia, secretária do programa, sem ela estaríamos desorientados no que diz respeito aos trâmites e burocracias do curso, agradeço a ela por todos os lembretes em todas as etapas.

Finalmente, agradeço ao Instituto Federal Sul Rio Grandense pelo incentivo financeiro e flexibilização de horários para a realização do curso e também pelo afastamento concedido para a finalização da pesquisa. Agradeço também aos colegas da Coordenação de Registros Acadêmicos do Campus Passo Fundo pelo apoio moral e pelo apoio na questão do afastamento. Agradeço meus queridos amigos e colegas Tati, Ângela, as Roses, Giu, Fer, Michi, Nati, Roberta, Maria Cristina, William, entre outros, que sempre demonstraram, de uma forma ou de outra, apoio aos meus objetivos e sonhos. Por fim, agradeço às organizações

sociais e empresas que participaram da pesquisa e aos entrevistados de cada uma delas, sem eles esta pesquisa não existiria.

Para ganhar conhecimento, adicione coisas
todos os dias. Para ganhar sabedoria, elimine
coisas todos os dias.

Lao-Tsé

RESUMO

A responsabilidade social empresarial (RSE) trata-se de um conjunto de políticas e ações que as empresas adotam voluntariamente para contribuir com a sociedade, seja por meio de recursos tangíveis ou intangíveis. As ações de RSE podem ocorrer através das organizações da sociedade civil (OSCs), as quais fazem parte do chamado terceiro setor, cujo crescimento deriva-se de pressões, demandas e necessidades de cidadãos e da crise na confiança da capacidade do Estado em atender essas demandas. Nesse contexto, muitas OSCs criam colaborações ou parcerias com outros setores para resolver problemas sociais complexos. Assim, o objetivo desta Dissertação foi analisar a contribuição das ações da RSE para as práticas das OSCs situadas nas quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória que utiliza a abordagem de estudo de casos múltiplos, para o qual foram coletados dados por meio de entrevistas semiestruturadas, individuais em profundidade, que foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Participaram da pesquisa 14 organizações da sociedade civil e 11 empresas do setor privado que contribuem de alguma forma com essas OSCs. Os principais resultados destacam que o terceiro setor e as empresas entendem que desempenham atividades que seriam do Estado, já as empresas da amostra pesquisada que mais se envolvem em atividades sociais, são aquelas caracterizadas como familiares. As ações de RSE são internas e externas, atingindo todas as partes envolvidas e as empresas pesquisadas concordam que cuidados com o meio ambiente fazem parte da responsabilidade social das empresas. Finalmente, os recursos e outras ajudas oferecidos pelas empresas às OSCs são significativos principalmente para despesas não previstas que surgem na rotina das OSCs participantes da pesquisa e para oferecer algo a mais aos beneficiados, e as contribuições entre empresas e OSCs são vistas, tanto pelas OSCs quanto pelas empresas, como uma contrapartida, onde as empresas fornecem insumos e as OSCs oferecem serviços sociais.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Organizações da Sociedade Civil. Terceiro Setor.

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is a set of policies and actions that companies adopt voluntarily to contribute to society, whether through tangible or intangible assets. CSR actions can happen through civil society organizations (CSOs), which are part of the so-called third sector, whose growth derives from pressures, demands and needs of citizens, and the crisis in the confidence of state capacity to meet these demands. In this context, many CSOs create collaborations or partnerships with other sectors to solve complex social problems. Therefore, the aim of this dissertation was to analyze the contribution of the actions of CSR to the practices of CSOs located in the four bigger towns of the region northern Rio Grande do Sul. This is a qualitative exploratory study using the study approach of multiple cases for which data were collected through semi-structured individual interviews, which were analyzed using content analysis. The participants were 14 civil society organizations and 11 private sector companies that contribute in some way with these CSOs. The main findings highlight that the third sector and companies understand they perform activities that would be under the State responsibility. The sample of surveyed companies that engage the most in social activities are those characterized as familiar companies. CSR actions are internal and external, affecting all the involved parties, and the companies surveyed agree that caring for the environment is part of corporate social responsibility. Finally, resources and other assistance offered by companies for the CSOs are significant, mainly for unforeseen expenses that arise in their routine, and to offer something else for the beneficiary. Contributions between businesses and CSOs are seen both by CSOs and the companies as a counterpart, where companies provide inputs and CSOs provide social services.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Civil Society Organizations. Third Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Integrado <i>Total Responsibility Management</i> (TRM)	28
Figura 2 - Responsabilidade social, direitos e cidadania.....	28
Figura 3 - Responsabilidade social empresarial incorporada em práticas de gestão de recursos humanos.....	29
Figura 4 - Modelo de co-criação RSE - gestão de recursos humanos	30
Figura 5 - Comparação entre RSE explícita e implícita	31
Figura 6 - Breve linha do tempo sobre a responsabilidade social no Brasil e no mundo.....	35
Figura 7 - Fatores que sustentam o desenvolvimento de estratégias de colaboração empresa-OSC na perspectiva das OSCs.....	43
Figura 8 - Colaboração contínua	45
Figura 9 - Tipologia dos campos de ação entre organizações da sociedade civil e empresas..	46
Figura 10 - Passos para a coleta de dados da pesquisa.....	53
Figura 11 - Categorias de análise da pesquisa (continua)	56
Figura 11 - Categorias de análise da pesquisa (conclusão)	57
Figura 12 - Mapa de sequência da pesquisa	59
Figura 13 - Tipos de OSCs	60
Figura 14 - Características das OSCs participantes da pesquisa	62
Figura 15 - Ações das organizações da sociedade civil (continua)	70
Figura 15 - Ações das organizações da sociedade civil (continuação).....	71
Figura 15 - Ações das organizações da sociedade civil (conclusão).....	72
Figura 16 - Características das empresas participantes da pesquisa.....	76
Figura 17 - Ações de responsabilidade social das empresas (continua).....	81
Figura 17 - Ações de responsabilidade social das empresas (conclusão).....	82
Figura 18 - Ações das empresas para com as organizações da sociedade civil.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul (em número de habitantes) ..	52
--	----

LISTA DE SIGLAS

RSE - Responsabilidade Social Empresarial
OSCs - Organizações da Sociedade Civil
ONG - Organização Não Governamental
SA - *Social Accountability*
AA - *Accountability*
ISO - *International Organization for Standardization*
GRI - *Global Reporter Initiative*
TRM - *Total Responsibility Management*
ONU - Nações Unidas
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
CEJUME - Centro Juvenil Mericiano
CACC - Centro de Apoio à Criança com Câncer
APAE - Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais
AEA - Associação Educativa Agostini
EJA - Educação de Jovens e Adultos
PROJECO - Projeto de Compostagem Doméstica
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
FACID - Programa Família Cidadã
PROCID - Programa Cidadania
AAIE - Apoio ao Idoso Erechinense
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
FUMDICA - Fundo Municipal da Criança e do Adolescente
SEST - Serviço Social do Transporte
SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SSMA - Saúde, Segurança e Meio Ambiente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Delimitação do tema.....	18
1.2 Problematização.....	18
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificativa.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Responsabilidade social empresarial.....	23
2.1.1 Visão geral, conceitos e definições.....	23
2.1.2 Classificações e modelos para responsabilidade social empresarial.....	27
2.1.3 Responsabilidade social empresarial e o envolvimento dos <i>stakeholders</i>	31
2.1.4 Instrumentos para a responsabilidade social empresarial.....	34
2.1.5 Motivações para o envolvimento das empresas em responsabilidade social.....	37
2.1.6 Colaborações entre empresas e organizações da sociedade civil.....	40
3 MÉTODO.....	49
3.1 Pesquisa qualitativa.....	49
3.2 Estudo de caso.....	51
3.3 População e amostra.....	51
3.4 Técnica de coleta de dados.....	52
3.5 Técnica de análise e interpretação de dados.....	54
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	60
4.1 Descrição das Organizações da Sociedade Civil das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul e suas ações.....	60
4.2 Contribuições das organizações da sociedade civil das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul.....	72
4.3 Descrição das empresas e suas ações de responsabilidade social empresarial.....	74
4.4 Contribuições da responsabilidade social empresarial para com as organizações da sociedade civil.....	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
5.1 Limitações da pesquisa.....	95
5.2 Sugestões para pesquisas futuras.....	95

REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE A	105
APÊNDICE B.....	109
APÊNDICE C.....	110
ANEXO I.....	111

1 INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) fazem parte do terceiro setor e atendem demandas sociais que o setor público não consegue abranger, desempenhando funções que competem ao Estado. Neste cenário, as OSCs encontram diversas dificuldades na prestação de seus serviços, sejam financeiras ou de gestão, e essas dificuldades podem ser amenizadas com a colaboração das empresas.

De modo que as empresas, através da colaboração, financeira ou de outras formas, para com as OSCs, buscam trabalhar seu lado social, mais especificamente atendendo os critérios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), para prestar ajuda social e para obter outros benefícios que partem da RSE.

A RSE trata-se de um conjunto de políticas e ações que as empresas adotam voluntariamente para contribuir com a sociedade, seja por meio de recursos tangíveis como dinheiro, terrenos, instalações, máquinas, suprimentos, estruturas, recursos naturais, ou por meio de recursos intangíveis como conhecimentos, capacidades, práticas de gestão e habilidades (CARROLL, 1979; CARROLL, 1998; TRAPERO; FERRER; CASTAÑO, 2011; FORERO, 2011; AUSTIN; SEITANIDI, 2012a; GARAY; FONT, 2012).

As ações de RSE podem ser desenvolvidas dentro da empresa pela redução dos impactos ambientais ou alteração das relações de trabalho, aumentando a consciência de responsabilidade social nos colaboradores, estabelecendo um ambiente de trabalho saudável e construindo uma cultura de voluntariado interno ou externo; bem como fora da empresa, pelo investimento nas comunidades locais e sendo socialmente responsável para com os demais *stakeholders* (AGUILERA et al., 2007; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012; JAMALI; EL DIRANI; HARWOOD, 2015).

Outra forma eficiente de as empresas alcançarem seus objetivos em responsabilidade social é incentivar que seus clientes e consumidores façam doações financeiras ou até mesmo doação de tempo para o envolvimento com as ações de RSE, alinhando desse modo as ações de responsabilidade social com os interesses dos consumidores (AGUILERA et al., 2007; MATTILA; HANKS, 2012; AGARWAL, 2014).

Alguns fatores que podem motivar as empresas a desenvolverem ações de RSE são a melhoria de sua imagem e reputação, obrigação moral para com a sociedade, responder a crises na comunidade ou melhorar a sociedade como um todo, ganhar competitividade financeira e manter os colaboradores satisfeitos, leais e motivados e também aumentar a

consciência e o engajamento deles nas atividades de RSE (FOSTER et al., 2009; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012; JAMALI; EL DIRANI; HARWOOD, 2015).

Neste contexto, a busca pela consolidação de uma imagem de empresa socialmente responsável, requer a melhoria do seu relacionamento com o meio ambiente e com a sociedade, contribuindo, dessa forma, com o desenvolvimento social e econômico (MOREIRA, 2006).

As ações de RSE podem ocorrer através das OSCs, que fazem parte do terceiro setor, sobre o qual, segundo Salamon (2010), pode-se dizer que existe uma gama de termos envolvidos: sem fins lucrativos, voluntariado, sociedade civil, economia social, organização não governamental (ONG), caridade, entre outros. O terceiro setor inclui diversas entidades como, por exemplo, hospitais, universidades, clubes sociais, organizações profissionais, creches, clínicas de saúde, grupos ambientais, agências de aconselhamento familiar, grupos de autoajuda, congregações religiosas, associações comunitárias, abrigos e muito mais (SALAMON, 2010).

Cinco características das OSCs são mencionadas por Salamon (2010), destacando que o terceiro setor é composto por entidades que: i) são organizações: têm alguma estrutura e regularidade para suas operações, quer sejam ou não formalmente constituídas ou legalmente registradas; ii) são privadas, ou seja, são institucionalmente separadas do Estado, mesmo que recebam apoio de fontes governamentais; iii) não distribuem lucro, que possam vir a gerar, entre seus proprietários, membros ou acionistas. Os excedentes gerados devem ser reinvestidos nos objetivos das organizações; iv) são auto administradas, ou seja, têm seus próprios mecanismos para governança interna, são capazes de cessar as operações por sua própria autoridade, e estão fundamentalmente no controle de seus próprios assuntos; e v) não compulsórias: a filiação ou participação nelas depende de escolha ou consentimento do indivíduo, em vez de ser uma exigência legal ou outra forma obrigatória.

O crescimento do terceiro setor, segundo Salamon (1998), deriva-se de pressões, demandas e necessidades de cidadãos, instituições e governos, devido a mudanças sociais e tecnológicas como a revolução nas comunicações e as taxas de alfabetização e educação, e a crise de confiança na capacidade do Estado em atender essas demandas. E, visto que as OSCs são flexíveis e capazes de canalizar a participação popular, tornam-se mais capacitadas a preencher essa lacuna (SALAMON, 1998).

O terceiro setor, algumas vezes junto com o Estado e o setor empresarial, busca gerenciar as questões econômicas, políticas e sociais em prol da conduta ética, da valorização do ser humano, da sociedade e do meio ambiente, contribuindo para a disseminação de

comportamentos baseados em altruísmo e solidariedade, promoção de bem-estar social e também para a formação do conceito de RSE (AMENDOLA; GAROFALO; NESE, 2011; COSTA; RAMOS; PORTELA, 2014).

Neste contexto, muitas OSCs criam colaborações ou parcerias com outros setores para resolver problemas sociais, e entre esses parceiros estão as empresas, que podem buscar um envolvimento mais amplo com a comunidade e cumprir a sua responsabilidade social por meio das colaborações com as OSCs (AUSTIN, 2000; AUSTIN et al., 2005; CHO; KELLY, 2014).

A partir da relevância das questões relacionadas à responsabilidade social e às OSCs, esta Dissertação analisa a contribuição das ações de responsabilidade social das empresas para as práticas das OSCs situadas nas quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul.

Para que os objetivos sejam alcançados, a presente Dissertação está dividida em cinco Capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução, a delimitação do tema, a problematização, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O Capítulo 2 trata do referencial teórico acerca do tema. O Capítulo 3 descreve o método utilizado. O Capítulo 4 traz os resultados e as discussões. O Capítulo 5, as considerações finais, as limitações da pesquisa e a sugestão para pesquisas futuras.

1.1 Delimitação do tema

O presente estudo foi aplicado em empresas e OSCs, privadas sem fins lucrativos, das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul, que têm ligação através das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas.

1.2 Problematização

Devido a existência de muitas pessoas em vulnerabilidade social, ou com doenças graves ou deficiências físicas e intelectuais, entre outras situações graves ou de risco, as OSCs têm um papel significativo em atender as pessoas que encontram-se nessas situações. O governo, que deveria atender essas demandas em maior escala, muitas vezes não é capaz de fazê-lo por motivos como a falta de recursos.

Desse modo, são criadas as OSCs, que são organizações privadas com fins públicos, com a finalidade de preencher essas lacunas do setor público em atender as questões sociais.

Mas as OSCs também dependem de recursos para prestar seus atendimentos, e esses recursos podem vir do setor privado, onde percebe-se que algumas empresas estão buscando um envolvimento maior na solução de problemas sociais.

A sociedade tem expectativas que afetam as empresas, visto que essa fornece recursos como pessoas, matérias primas, serviços, infraestrutura, entre outros, dos quais as empresas dependem, e também por isso as empresas deveriam preocupar-se com ela fornecendo recursos e financiando causas sociais e/ou gerando produtos e serviços seguros e sustentáveis, causando impacto positivo tanto para os resultados da empresa quanto para a qualidade de vida de todos os envolvidos, incluindo a comunidade (SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012; AGARWAL, 2014; BOULOUTA; PITELIS, 2014).

Neste contexto, é relevante avaliar o desempenho social das empresas, verificando se a responsabilidade da mesma está indo além das preocupações econômicas e legais, que áreas sociais devem ser atendidas e se ela está sendo reativa ou proativa em responder às questões de RSE, de modo a empenhar-se em manter e desenvolver o bem-estar social da comunidade e não limitando-se assim às exigências legais, e não apenas declarando intenções, mas implementando essas ações efetivamente (CARROLL, 1979; ALMEIDA, 2007; JAMALI; EL DIRANI; HARWOOD, 2015).

Ressalta-se a necessidade de que a RSE, por meio de suas normas e relatórios, seja utilizada pelas organizações sociais como forma de transformar essas declarações em ações propriamente ditas, promovendo benefícios tanto sociais quanto ambientais, contribuindo para o desenvolvimento dos cidadãos, que podem ser alcançados pelas práticas de RSE, que além de beneficiarem a sociedade, protegem a natureza e procuram compensar os possíveis efeitos negativos da atuação da empresa (FORERO, 2011).

Devido ao fato de o governo não conseguir atender as demandas sociais de forma eficiente, as OSCs sugeriram para suprir essa falha, mas elas necessitam de colaborações para que continuem mantendo e desenvolvendo suas atividades. Nesse âmbito, as empresas podem aplicar sua RSE, oferecendo alguma contribuição para a subsistência das OSCs. Assim, podem surgir as colaborações de empresas com OSCs, para tratar de questões sociais ou ambientais e produzir benefícios organizacionais para ambas, onde as empresas podem fornecer recursos e as OSCs podem oferecer serviços sociais, por exemplo. Sendo que para as OSCs, as parcerias com empresas podem ajudar a aumentar a sua capacidade e atingir seus objetivos de forma mais eficaz (SALAMON, 1998; AUSTIN, 2000; AGUILERA et al., 2007; AUSTIN; SEITANIDI, 2012; SUÁREZ; HWANG, 2013; CHO; KELLY, 2014).

Por meio dessas ações, busca-se identificar causas e propor soluções para questões sociais como, por exemplo, saúde, assistência à criança, combate à fome e à desnutrição, promoção da autoestima das pessoas, capacitação dos cidadãos, defesa dos direitos, envolvimento da comunidade, entre outros (AUSTIN, 2000; ANHEIER, 2007; FOSTER, 2009; SALAMON 1998, SILVA; AGUIAR, 2011; MCDOUGLE; LAM, 2014; MINZNER et al., 2014).

Perante o exposto, a proposta da presente pesquisa é responder a seguinte questão: como as ações de responsabilidade social contribuem para as práticas das organizações da sociedade civil?

1.3 Objetivos

A partir da questão de pesquisa, são apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos para a presente pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição das ações de responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações da sociedade civil situadas nas quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar as organizações da sociedade civil das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul;
- b) verificar as contribuições das ações das organizações da sociedade civil para a sociedade;
- c) identificar as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas;
- d) verificar as contribuições das ações de responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações da sociedade civil.

1.4 Justificativa

Os problemas sociais que atingem as comunidades necessitam de apoio de diversos setores da economia, para amenizá-los ou solucioná-los. As OSCs têm uma participação especial nesse trabalho, pois atuam em situações nas quais estas comunidades não são atendidas, entretanto as OSCs contam com um certo apoio dos demais setores, o que torna relevante entender as contribuições advindas das práticas de RSE.

É essencial a participação da sociedade no que diz respeito às preocupações com o bem-estar social e econômico das pessoas e das empresas. Por isso, é relevante destacar o papel que a RSE desempenha em promover ações que abrangem a sociedade, especificamente as OSCs.

Observou-se um aumento no interesse das empresas brasileiras por responsabilidade social especialmente a partir da década de 90, quando passaram a dar mais atenção aos aspectos sociais da sua atuação e buscar por mudanças e melhorias nesse sentido, tornando-se um fenômeno generalizado no mundo corporativo e um tema em destaque nos estudos sobre gestão, levando as empresas a refletirem sobre as questões sociais e as consequências do seu sucesso (MATTEN; MOON, 2008; SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011; MATHIS; MATHIS, 2012; LIN-HI; HÖRISCH; BLUMBERG, 2015).

Neste cenário, o Pacto Global das Nações Unidas incentiva as empresas a se engajarem nas áreas de direitos humanos, padrões trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção, sendo que seus valores são expressos pelos dez princípios do Pacto Global, que encontram-se divididos nessas quatro categorias (ONU, 2015).

As OSCs, por sua vez, segundo Salamon (2010), têm uma combinação única de estrutura privada e finalidade pública, têm conexões com os cidadãos, possuem flexibilidade e capacidade em envolver a iniciativa privada em apoio de fins públicos.

Neste contexto, essas organizações são consideradas essenciais na execução de uma série de funções críticas como, por exemplo, ajudar a entregar serviços humanos vitais como saúde, educação, aconselhamento e ajuda aos pobres, muitas vezes através de parceria com o Estado e as empresas, para capacitar os desfavorecidos e trazer problemas não abordados a atenção do público; para construir a comunidade e fomentar a confiança e reciprocidade que são necessários para a estabilidade política e prosperidade econômica; e geralmente para mobilizar a iniciativa individual em busca do bem comum (SALAMON, 2010).

As colaborações entre empresas e OSCs geram muitos benefícios potenciais para as OSCs, resultando em mudanças e inovações sociais, e através das atividades de RSE as

empresas contribuem para maximizar os benefícios organizacionais, proporcionando benefícios sociais e ambientais para a sociedade e promovendo o desenvolvimento e a ampliação da gama de garantias aos cidadãos (FORERO, 2011; SANZO et al., 2015; LIN-HI; HÖRISCH; BLUMBERG, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa serão apresentados os principais conceitos de RSE bem como características das colaborações entre empresas e OSCs, de acordo com a literatura acadêmica. Para tal, foram pesquisados autores clássicos e contemporâneos sobre os temas RSE e terceiro setor. Este Capítulo está dividido em seis subitens que tratam de conceitos, classificações e instrumentos de RSE e a respeito das colaborações entre empresas e OSCs.

2.1 Responsabilidade social empresarial

Observa-se que muitas empresas, ao longo dos anos, têm aderido a atividades de responsabilidade social, por isso é válido retomar o significado desse conceito que têm permeado cada vez mais o ambiente organizacional contemporâneo (BOLTON; KIM; O’GORMAN, 2011; SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011; NAKAYAMA; TEIXEIRA, 2012; AGARWAL, 2014; GALEGO-ÁLVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014).

Além de ser um fenômeno generalizado no mundo corporativo, a RSE é um dos temas em voga nos estudos sobre gestão, onde as empresas se empenham em fazer o bem e evitar o mal, uma vez que fazer o bem engloba o empenho voluntário em prol da sociedade, estando intimamente relacionada ao seu *core business*, enquanto evitar o mal refere-se a atividades que impedem o comportamento irresponsável (LIN-HI; HÖRISCH; BLUMBERG, 2015).

As definições de RSE geralmente referem-se a servir a sociedade em questões além do que é legalmente exigido, abrange uma variedade de práticas organizacionais que se destinam a servir as partes interessadas além dos proprietários da empresa, incluindo colaboradores, clientes, comunidade e sociedade em geral (CARROLL; SHABANA, 2010; JO; HARJOTO, 2011; CHIN; HAMBRICH; TREVIÑO, 2013), como será visto na sequência do referencial teórico.

2.1.1 Visão geral, conceitos e definições

Conforme Murphy e Schlegelmilch (2013), Howard Bowen e Archie Carroll, podem ser considerados, respectivamente, pai e filho do movimento de responsabilidade social das empresas, por isso inicia-se essa sessão apresentando-se brevemente alguns conceitos e concepções desenvolvidos por eles.

O termo responsabilidade social foi definido por Bowen (1953) como as obrigações dos empresários em perseguir políticas, para tomar decisões, ou para seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade. Segundo o autor, as responsabilidades sociais dos empresários só têm sentido em relação às metas ou valores buscados a partir do sistema econômico.

Alguns objetivos sob os quais as responsabilidades sociais das empresas devem ser definidas podem ser: alto padrão de vida, progresso econômico, estabilidade econômica, segurança pessoal, ordem, justiça, liberdade, desenvolvimento da pessoa individual, melhoria da comunidade, segurança nacional, integridade pessoal (BOWEN, 1953).

Na concepção de Carroll (1979), uma definição de responsabilidade social que atenda plenamente todas as obrigações de uma empresa para com a sociedade, deve incorporar as seguintes categorias: econômica, legal, ética e discricionária. Sendo que as responsabilidades econômicas e legais são necessárias, as responsabilidades éticas são esperadas, e as filantrópicas e discricionárias são desejadas, e as empresas deveriam apresentar os quatro tipos, para que essas responsabilidades sejam satisfeitas simultaneamente (CARROLL, 1979; CARROL; SHABANA, 2010).

Explicando cada uma das categorias Carroll (1979) observa que:

- a) na categoria responsabilidades econômicas, têm-se que a primeira e principal responsabilidade das empresas é de natureza econômica, por meio da produção de bens e serviços para a sociedade e lucro com as vendas;
- b) na categoria responsabilidades legais, a sociedade espera que a empresa cumpra a sua missão econômica de acordo com exigências legais;
- c) na categoria responsabilidades éticas incluem-se comportamentos e atividades que a sociedade espera das empresas, os quais não são necessariamente codificados na lei. Ou seja, a sociedade tem expectativas das empresas para além dos requisitos legais; e
- d) na categoria responsabilidades discricionárias, o autor sugere que são a critério da empresa, contudo, a sociedade espera que as empresas assumam papéis sociais além daqueles descritos nas categorias anteriores. Esses papéis são puramente voluntários, e a decisão de assumi-los é guiada apenas pelo desejo de uma empresa de se engajar em papéis sociais não exigidos pela lei e nem em sentido ético. Sendo que, se uma empresa não participa dessas atividades não é considerada antiética em si.

Neste contexto, a responsabilidade social das empresas abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das empresas em um determinado ponto no tempo, fazendo do seu desempenho econômico e financeiro algo que não seja apenas para si, mas também para a sociedade. Sendo assim, cada responsabilidade é apenas uma parte da responsabilidade social total da empresa (CARROLL, 1979; CARROLL, 1998; TRAPERO; FERRER; CASTAÑO, 2011; CARROL; SHABANA, 2010; GARAY; FONT, 2012).

Considerando essas quatro faces: econômica, legal, ética e filantrópica, Carroll (1998) considera que os lucros são uma condição *sine qua non* da RSE eficaz. Espera-se que as empresas respeitem as leis que regulam as suas relações com os *stakeholders* e com o meio ambiente, que tenham uma conduta aceitável em suas atividades, indo além do mero cumprimento da lei, porque também são modelos para subordinados e pares que os observam constantemente de maneira a verificar o que é considerado um comportamento aceitável ou inaceitável. Além disso, envolvem-se em doações filantrópicas e esforçam-se para colocar em melhor situação as comunidades e demais *stakeholders*.

A dimensão responsabilidades, conforme apontado por Evans, Goodman e Davis (2011), inclui responsabilidades como produtividade monitorada, redução de custos, ter estratégias e aumentar os lucros. Nessa concepção, os colaboradores preocupam-se com as responsabilidades financeiras da organização, e assim estarão mais propensos a se sentirem responsáveis pelas suas próprias ações, buscando engajar-se em ações que vão além do que é estritamente exigido pelo trabalho (EVANS; GOODMAN; DAVIS, 2011).

Tratando-se da cidadania discricionária, Rego et al. (2010) sugerem que, quando os colaboradores são as partes interessadas em questão, duas dimensões estão envolvidas: i) a cidadania para funcionários; e, ii) a cidadania para a comunidade, de modo que uma empresa pode ser reconhecida pelos colaboradores como altamente responsável para com eles e insuficientemente responsável para com a comunidade ou vice-versa.

Para Arantes (2014), quando as empresas engajam-se em responsabilidade social, buscam equilibrar o lucro e o respeito às pessoas e ao meio ambiente. Segundo a autora, a responsabilidade social pode ser considerada um processo de gestão e não apenas puro e simples assistencialismo, realizado sem planejamento, ela pode ser planejada, monitorada e alinhada à estratégia da empresa. Pode-se dizer que as premissas da responsabilidade social são: preservar os recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitar a diversidade e reduzir as desigualdades sociais (ARANTES, 2014).

Conforme Bittencourt e Carrieri (2005) as empresas precisam adaptar-se ao ambiente, e o nível dessa adaptação pode ser avaliado por meio de três componentes: i) demandas sociais que são responsabilidade da empresa, ou seja, responsabilidade social; ii) responsabilidade social, relacionada aos processos adequados para tomar decisões relativas às demandas sociais; e, iii) resposta social da empresa, tratando-se das respostas específicas das empresas às demandas sociais e do controle dos resultados dessas respostas.

Neste cenário, observou-se um aumento no interesse das empresas brasileiras por responsabilidade social na mesma época em que foram criados o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, os quais têm o objetivo de difundir práticas de RSE. Estes baseiam-se na premissa de que apenas o Estado não conseguiria cuidar do bem-estar da sociedade, por isso as empresas e suas organizações privadas e sem fins lucrativos teriam um papel essencial em preencher essa lacuna (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011). De modo que as empresas mudaram sua visão e forma de intervir nos aspectos sociais, passando a assumir um papel de agente de mudança social (MATHIS; MATHIS, 2012).

O conceito de responsabilidade social, de acordo com Nakayama e Teixeira (2012), parece associado a valores como a conformidade a leis, normas, certificações e imagem do que a sociedade define como empresa ideal. Trata-se do papel das empresas em manter e desenvolver o bem-estar da sociedade, buscando o equilíbrio social da comunidade e indo além das exigências formais da organização (ALMEIDA, 2007).

A RSE é um conjunto de políticas e ações que as organizações adotam de maneira voluntária para contribuir com a sociedade, proteger a natureza e manter boas relações com os *stakeholders*, por isso as empresas não poderiam incluir em suas políticas e ações de RSE aquelas práticas e atividades obrigatórias ou costumeiras (FORERO, 2011).

Três das principais categorias destacadas por Lomônaco et al. (2010), foram criadas a partir da percepção dos participantes de sua pesquisa sobre responsabilidade social: i) a primeira refere-se à inclusão social, indicando que, na visão desses, a responsabilidade social implica igualdade de direitos e diminuição das grandes diferenças socioeconômicas da sociedade brasileira; ii) a segunda categoria diz respeito à preocupação com o meio ambiente, o que talvez remeta ao fato de que as empresas industriais frequentemente têm sido acusadas de agredir a natureza gerando sérios problemas ambientais; e iii) a terceira categoria identificada refere-se à solidariedade, associando o conceito de responsabilidade social à ideia de cooperação e de ajuda mútua entre pessoas.

Neste contexto, para ser socialmente responsável uma empresa precisa visualizar as consequências de suas práticas de responsabilidade social, e também levar em consideração as consequências de negligenciar as práticas de RSE, precisa orientar-se não apenas por seu balanço econômico, mas também pelo seu balanço social e ambiental (TRAPERO; FERRER; CASTAÑO, 2011).

A participação das empresas em iniciativas de RSE pode desencadear uma verdadeira mudança social e também têm o potencial de mudar a cultura corporativa. Essas iniciativas incluem ações dentro da empresa, como alteração dos métodos de produção para reduzir os impactos ambientais ou alteração das relações de trabalho dentro da empresa e em toda a cadeia de valor da mesma; bem como as ações fora dela. Tais como a realização de investimentos em infraestrutura de comunidades locais ou desenvolvimento de iniciativas comunitárias filantrópicas (AGUILERA et al., 2007).

2.1.2 Classificações e modelos para responsabilidade social empresarial

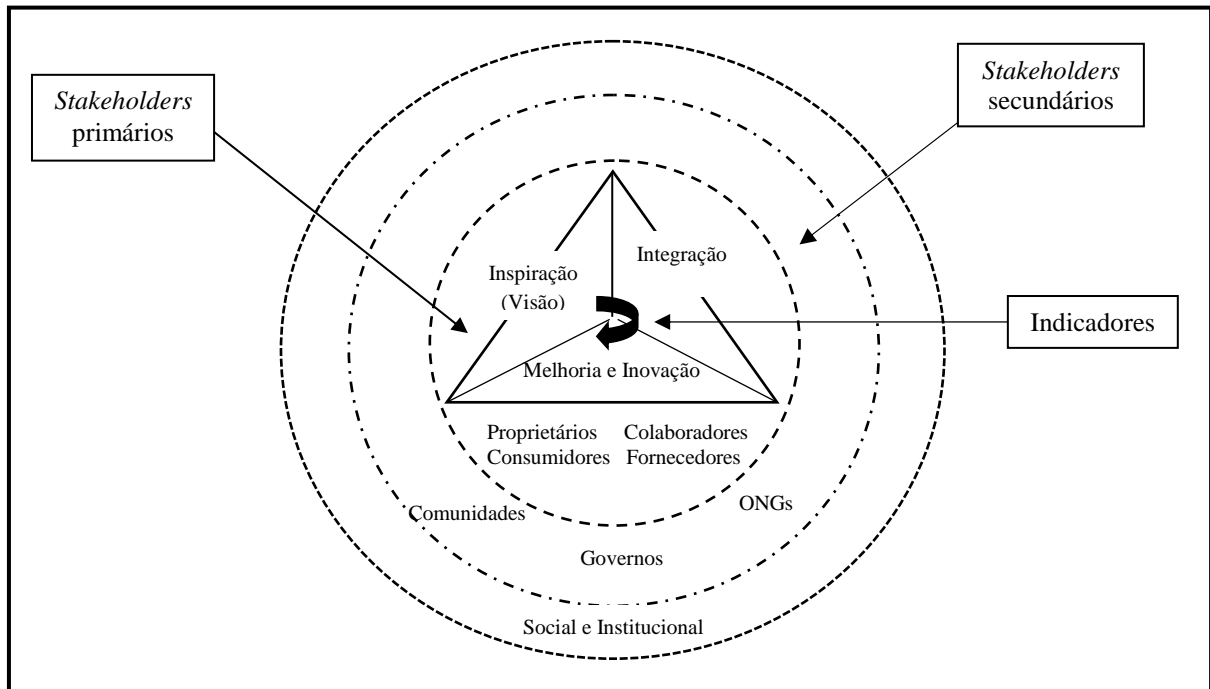
As ações de responsabilidade social podem ocorrer de diversas maneiras e são classificadas de diferentes formas na literatura acadêmica. Waddock, Bodwell e Graves (2002) criaram um modelo chamado *Total Responsibility Management* (TRM) (Figura 1), onde abordam três processos: i) inspiração, como uma visão de práticas responsáveis de toda a empresa; ii) integração de responsabilidade nas estratégias da empresa; e, iii) melhoria e inovação através de indicadores que meçam a responsabilidade e aprendizado a partir de experiências, envolvendo os valores associados a visão da empresa e ressaltando a importância do compromisso de todos os *stakeholders* com as práticas de responsabilidade e com os valores associados.

No processo de integração ocorre a tradução da visão em realidade, é quando a responsabilidade é colocada em prática. O processo de melhoria e inovação refere-se ao aprendizado com ações passadas, utilizando-o para fazer melhorias em novas ações. Esse modelo pode servir como base para que as empresas possam adequar seus processos de forma que sejam responsáveis perante a sociedade, envolvendo todos os *stakeholders* em todas as práticas da empresa (WADDOCK; BODWELL; GRAVES, 2002).

Três tipos de práticas de RSE foram identificadas por Mathis e Mathis (2012): i) assistencialistas e filantrópicas, que se referem às obrigações legais e defendem práticas que não estão ligadas às demais atividades da empresa; ii) as que vão além do assistencialismo e da filantropia e relacionam-se à reputação e imagem da empresa; e, iii) as relacionadas à

maneira de fazer negócio, produzindo soluções inovadoras, gerando valor para os acionistas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

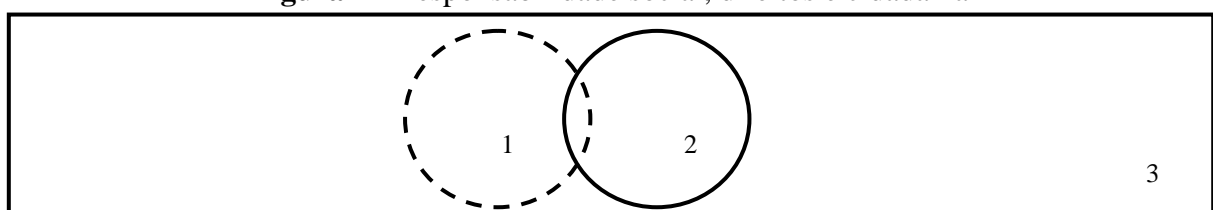
Figura 1 - Modelo Integrado *Total Responsibility Management* (TRM)



Fonte: Adaptado de Waddock, Bodwell e Graves (2002).

Três grupos de responsabilidades são apresentados por Forero (2011), dois deles representados em círculos (Figura 2), sendo que cada um representa o seguinte: i) os direitos fundamentais reconhecidos nos pactos internacionais de direitos civis e políticos e de direitos econômicos, sociais e culturais; ii) os direitos e garantias reconhecidos formalmente por cada estado, os quais podem coincidir total ou parcialmente com os do primeiro círculo; e, iii) um conjunto mais amplo de garantias, além daquelas institucionalizadas legalmente, onde as empresas têm a oportunidade de aderir a novas responsabilidades voluntárias com a sociedade, pensando inclusive nas gerações futuras e em fornecer garantias que ultrapassem o que está previsto nos círculos.

Figura 2 - Responsabilidade social, direitos e cidadania



Fonte: Forero (2011, p. 184).

Para Jamali, El Dirani e Harwood (2015), o que realmente importa, além das intenções de responsabilidade social escritas e declaradas, é a tradução dessas intenções em implementação e ações efetivas. Neste sentido, explicam o importante papel das competências da gestão de recursos humanos (Figura 3) na integração da responsabilidade social na cultura e estrutura da organização, amplificando assim os esforços de RSE.

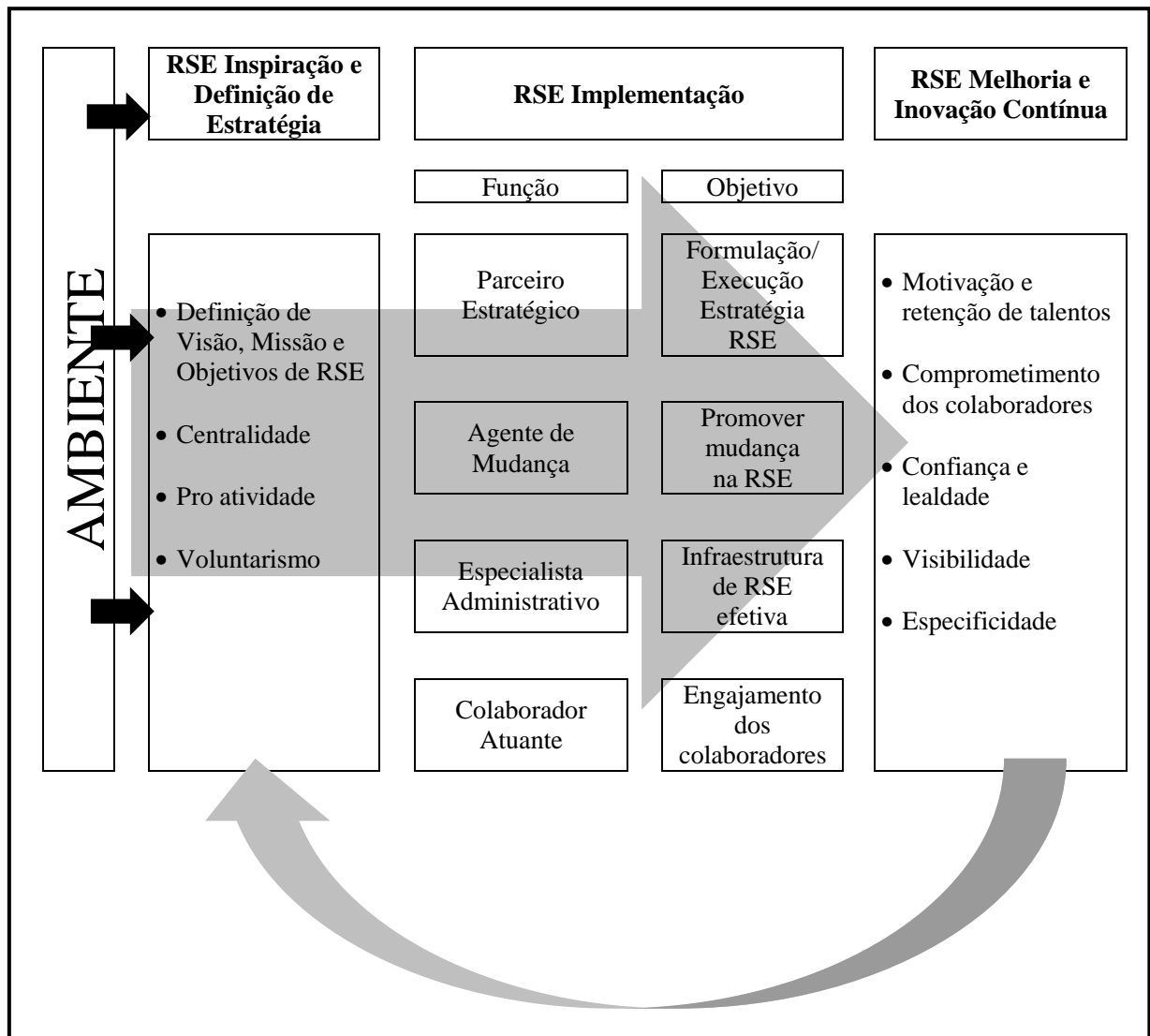
Figura 3 - Responsabilidade social empresarial incorporada em práticas de gestão de recursos humanos

Práticas de gestão de recursos humanos				
	Recrutamento e seleção	Avaliação de desempenho	Recompensa e compensação	Treinamento e desenvolvimento
RSE incorporada em processos de gestão de recursos humanos	Contratação de colaboradores capazes de contribuir para RSE	Definir o desempenho baseado também em objetivos sociais	Recompensar os colaboradores por comportamentos consistentes com valores de RSE para motiva-los e enfatizar a importância de RSE para a empresa	Formação e sensibilização dos trabalhadores para a RSE, por exemplo, práticas de sustentabilidade, tais como práticas verdes e reciclagem, tanto dentro como fora da organização
	Seleção de novos colaboradores com conhecimento, consciência e apreciação em RSE	Incluir serviços à comunidade, participação, envolvimento e contribuição para iniciativas sociais como parte da avaliação de desempenho e ligá-los a recompensas tais como bônus	Preparar recompensas tangíveis e intangíveis para a participação dos colaboradores em RSE	Realização de seminários regulares e <i>workshops</i> sobre RSE e ligar alguns incentivos e recompensas à participação dos trabalhadores neles
	Contratação de novos colaboradores capazes de contribuir para RSE e, por exemplo, com experiência prévia em atividades voluntárias	Acompanhar os colaboradores em RSE, incluir planos de ação de responsabilidade social e motivar os funcionários a se envolver mais em RSE durante as reuniões regulares de avaliação de desempenho	Preparar incentivos que promovam objetivos sociais	Programas de treinamento e desenvolvimento de competência para todos os níveis de colaboradores
	Inclusão de questões e estudos de caso sobre RSE dentro do estágio de entrevista com os candidatos	Permitir que os colaboradores contribuam na formulação de indicadores de desempenho de RSE e envolve-los em projetos de RSE	Comunicação de tais regimes com os <i>stakeholders</i> externos para melhorar a reputação e atratividade de mercado da empresa	Convidar representantes de ONGs para partilhar experiências com os funcionários em relação a projetos de RSE comuns
	Inclusão de sessões sobre atividades de RSE em manuais dos colaboradores e programas de orientação			

Fonte: Adaptado de Jamali, El Dirani e Harwood (2015).

Em seu modelo de co-criação de três fases (Figura 4), Jamali, El Dirani e Harwood (2015) mostram as áreas de RSE e gestão de recursos humanos trabalhando juntas de forma a melhorar a inovação da organização através dos esforços unificados de ambas as áreas: i) definição e criação da estratégia; ii) implementação de responsabilidade social da empresa; e, iii) engajamento, aprendizagem e melhoria através de avaliação contínua dos resultados e ajuste da elaboração da estratégia e conseqüentemente a implementação.

Figura 4 - Modelo de co-criação RSE - gestão de recursos humanos



Fonte: Adaptado de Jamali, El Dirani e Harwood (2015).

Para Matten e Moon (2008), o núcleo da RSE é a ideia de que as empresas reflitam os imperativos sociais e as conseqüências do sucesso do seu negócio, consistindo em políticas e práticas, claramente articuladas e comunicadas da empresa, para o bem social mais amplo. Os autores apresentam dois tipos de RSE, a explícita e a implícita (Figura 5).

A explícita pode envolver parcerias com organizações governamentais e não governamentais, e até mesmo alianças com outras empresas, e na implícita as obrigações dos atores corporativos são definidas de forma coletiva, e não convencionalmente descritas explicitamente como RSE (MATTEN; MOON, 2008).

Figura 5 - Comparação entre RSE explícita e implícita

RSE Explícita	RSE Implícita
Descreve as atividades sociais que assumem a responsabilidade pelos interesses da sociedade.	Descreve o papel das empresas no âmbito das instituições formais e informais para os interesses e preocupações mais amplos da sociedade.
Consiste de políticas corporativas voluntárias, programas e estratégias.	Consiste em valores, normas e regras que resultam em requisitos (muitas vezes codificados e obrigatórios) para as corporações.
Incentivos e oportunidades são motivados pelas expectativas percebidas de diferentes partes interessadas da corporação.	Motivada pelo consenso social sobre as expectativas legítimas dos papéis e contribuições de todos os principais grupos da sociedade, incluindo as corporações.

Fonte: Adaptado de Matten e Moon (2008).

Segundo Agarwal (2014) existem dois tipos de RSE, sendo que o primeiro é composto por empresas que fornecem financiamento e recursos para causas de valor social, como a doação de dinheiro ou tempo de funcionários para causas sociais, já o segundo tipo envolve a produção de produtos ou prestação de serviços alinhados aos melhores interesses da sociedade, como por exemplo, produtos fabricados com materiais seguros, iniciativas ambientais, criação de empregos, desenvolvimento da economia, entre outros fatores.

Por conseguinte, essas práticas sociais das empresas não se limitam apenas às doações monetárias das próprias empresas, mas também muitas incentivam atividades filantrópicas por seus funcionários, clientes e demais *stakeholders*, através de várias formas de colaboração (CARROLL; SHABANA, 2010).

Assim, de acordo com Skudiene e Auruskeviciene (2012), a RSE pode ocorrer tanto em âmbito interno, quando envolve ser socialmente responsável para com os funcionários, como em âmbito externo, quando envolve ser socialmente responsável para com os demais *stakeholders*,

2.1.3 Responsabilidade social empresarial e o envolvimento dos *stakeholders*

As empresas precisam lembrar-se que fazem parte da sociedade e que, dessa forma, são afetadas pelas expectativas da mesma e que dependem de recursos fornecidos pela sociedade como, por exemplo, pessoas, matérias-primas, serviços, infraestrutura. Devendo,

então, avaliar suas decisões levando em conta o impacto que ações de RSE têm em seus *stakeholders*, utilizando essas ações como uma ferramenta estratégica. Assim, é possível que se posicionem, ofereçam produtos mais baratos, serviços de melhor qualidade e produtos inovadores, buscando a qualidade de vida dos consumidores e demais envolvidos e levando à criação de valor adicionado tanto para a comunidade quanto para a empresa (JO; HARJOTO, 2011; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012; AGARWAL, 2014).

Segundo Trapero, Ferrer e Castaño (2011), as iniciativas de RSE não são necessariamente ligadas a um setor ou departamento específico, podem também partir da iniciativa cidadã de colaboradores que desejam contribuir com as ações de RSE, demonstrando assim apoio a decisão da organização em participar de atividades em benefício da sociedade (TRAPERO; FERRER; CASTAÑO, 2011).

A identidade social dos colaboradores pode ser formada quando a organização é considerada como sendo de grande prestígio e reputação, devido à participação em programas sociais, fazendo com que os colaboradores sintam orgulho em fazer parte dela e a recomendem para outros (TRAPERO; FERRER; CASTAÑO, 2011; MCSHANE; CUNNINGHAM, 2012; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012).

A percepção dos colaboradores sobre a RSE externa é um importante fator que fornece a eles informações críticas para as suas percepções de justiça e podem moldar suas atitudes e comportamentos em relação a sua empresa. Essas percepções podem moldar o clima de RSE em nível organizacional, dando aos colaboradores a sensação de que a empresa se preocupa em tratar todas as pessoas de forma justa e proporcionam o trabalho em equipe entre eles e os gestores para um bem maior dos diversos *stakeholders* da organização (acionistas, investidores, fornecedores, empregados, consumidores e comunidades) (AGUILERA et al., 2007; EVANS; GOODMAN; DAVIS, 2011; TRAPERO; FERRER; CASTAÑO, 2011).

Como sugerido por Hansen et al. (2011), os colaboradores não são apenas meros observadores de práticas de RSE, eles são também direta e indiretamente influenciados por elas, sendo diretamente influenciados pelos salários, práticas de saúde e segurança no trabalho e indiretamente através de políticas organizacionais locais que afetam a comunidade a que pertencem os colaboradores (REGO et al., 2010).

Neste sentido, os colaboradores podem ser participantes em vez de apenas expectadores, ajudando inclusive nos processos de decisão referentes aos assuntos da empresa, incluindo questões de RSE nas quais a empresa esteja engajada por meio do alinhamento dessas atividades com os objetivos estratégicos da empresa (AGUILERA et al., 2007; REGO et al., 2010; KHASAWNEH, 2011; OHANA; MEYER; SWATON, 2012).

Destaca-se que, quando no processo de decisão das empresas, é estimulada a participação de todas as partes interessadas, e particularmente o envolvimento dos colaboradores, isso auxilia na construção de aspectos sociais, econômicos e ambientais da missão organizacional de forma que, quando esse processo é participativo, envolvendo todos na organização, apesar de ser complicado, traz muitos benefícios, pois pode afetar positivamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores (KHASAWNEH, 2011; OHANA; MEYER; SWATON, 2012).

Por outro lado, Wong, Ormiston e Tetlock (2011) apontam que, quando o processo de tomada de decisão é centralizado, pode reduzir o desejo dos colaboradores de se envolverem em questões de desempenho social da empresa, podendo levá-la, inadvertidamente, a ignorar as preocupações dos *stakeholders*, sugerindo-se que a centralização de decisões leva a um desempenho social corporativo inferior.

Em empresas com decisões descentralizadas, por sua vez, os colaboradores tendem a estar motivados a coletar informações sobre os públicos com os quais interagem, visto que eles exercem poder de decisão e podem ver mais diretamente a influência de sua coleta de informações sobre as decisões das partes interessadas. Isto propicia tomadas de decisão com base em mais e melhores informações sobre as necessidades dos *stakeholders*, sugerindo-se um melhor desempenho social corporativo do que aquelas que são mais centralizadas, no que se refere a tomada de decisão (WONG; ORMISTON; TETLOCK, 2011).

Quando os colaboradores percebem que sua empresa se preocupa com outros, ou seja, que é uma boa cidadã corporativa, eles parecem mais propensos a também se engajar nesse tipo de preocupação e são menos propensos a se envolver em comportamentos prejudiciais para a empresa (EVANS; GOODMAN; DAVIS, 2011).

Neste cenário, as empresas também podem desenvolver ações de responsabilidade social através de seus clientes ou consumidores, incentivando-os a participar das ações das empresas, como por exemplo, por meio de doações. Para entender essa relação, Mattila e Hanks (2012) sugerem que as empresas podem ter os consumidores como aliados nas ações de RSE, fazendo parcerias com aqueles que demonstram empatia para com as causas, estando assim mais propensos a apoiá-las.

Da mesma maneira, considera-se que as empresas entendam o *status* socioeconômico de seus consumidores, para buscar envolvê-los em causas adequadas aos seus interesses (MATTILA; HANKS, 2012). Ou, ainda, os próprios consumidores podem instigar as empresas a se envolverem em atividades de RSE tanto em questões ambientais quanto sociais (AGUILERA et al., 2007).

Ressalta-se que tanto a administração pública quanto a privada têm a tarefa de gerenciar os impactos sociais e ambientais que venham a causar, pode-se dizer, então, que o governo também tem a responsabilidade de garantir o bem-estar da sociedade, tanto em questões ambientais quanto sociais através de políticas públicas adequadas, sendo que as ONGs e sociedades civis também ajudam muito a cumprir esses tipos de responsabilidades (TERRA, 2014). Embora as iniciativas de responsabilidade social das empresas não substituam os direitos e garantias protegidos pelo Estado, podem complementá-los (FORERO, 2011).

Também, a importância das relações com os fornecedores é destacada por Nakayama e Teixeira (2012) ainda destacam, os quais também precisariam ser socialmente responsáveis pois, caso contrário, a própria empresa pode arcar com as consequências das possíveis práticas irregulares dos fornecedores. Para tanto, os autores mostram a importância de eliminar barreiras entre empresa e *stakeholders* internos e externos, agindo como se todos fossem uma única organização interna em prol de uma sociedade melhor, levando à mudança social (AGUILERA et al., 2007; NAKAYAMA; TEIXEIRA, 2012).

De modo que as empresas precisam levar em conta os múltiplos *stakeholders* que naturalmente são afetados por suas atividades de negócio, e pensar em como envolvê-los e alcançá-los também com as atividades de responsabilidade social da empresa. Elas podem fazer isso convencendo suas partes interessadas, começando por seus clientes e acionistas, de que suas políticas e programas de RSE são benéficos para a sociedade, protegem a natureza e reduzem ou compensam os impactos negativos gerados pela empresa (FORERO, 2011).

2.1.4 Instrumentos para a responsabilidade social empresarial

No decorrer dos anos foram criados diversos instrumentos, organizações e eventos com a finalidade de apoiar e orientar as empresas interessadas em cumprir seu papel em questões de cunho social (Figura 6).

Uma dessas organizações trata-se do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, que tem como objetivo ajudar as empresas a compreender e incorporar progressivamente o conceito responsabilidade social e assumir suas responsabilidades com todos que, de alguma forma, são atingidos por suas atividades. Atuar em parceria com as comunidades onde estão inseridas buscando o bem-estar comum e contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável para uma sociedade melhor (ETHOS, 2015).

Figura 6 - Breve linha do tempo sobre a responsabilidade social no Brasil e no mundo

1919	ONU – Liga das Nações Unidas.
1948	Declaração dos Direitos Humanos.
1953	Estados Unidos da América – “Responsabilidade social dos homens de negócio” – Howard Bowen.
1960	Clube de Roma.
Anos de 1970	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE Brasil) – conscientizar as empresas da necessidade de desempenharem sua função social não somente em relação aos seus funcionários, mas também à comunidade.
1975	Brasil Decreto nº 76.900, o qual torna obrigatória a publicação pelas empresas da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) – precursora do Balanço Social.
1977	França – Balanço Social.
1981	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).
1984	Brasil: primeiro Balanço Social.
1989	Discussões realizadas no Comitê de Filantropia da Câmara Americana de Comércio (Amcham) deram origem ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife).
1991	Brasil – Critérios do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).
1992	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano (conhecida como <i>Eco 92</i> ou <i>Rio 92</i>).
1993	Brasil – ISO 14000.
1997	Global Reporting Initiative (GRI) e Protocolo de Kyoto.
1998	AS 8000.
1998	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
1999	Global Compact.
2000	Brasil – Indicadores Ethos.
2001	Fórum Social Mundial.
2004	Brasil – ISO 16000.
2010	Global ISO 26000.

Fonte: Arantes (2014, p. 98 e 99).

De acordo com Arantes (2014), existem algumas normas referentes à gestão da responsabilidade social, dentre elas pode-se citar:

- a) SA 8000, que tem o objetivo de garantir os direitos básicos dos trabalhadores, guiando-se por alguns critérios (trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e reivindicações coletivas, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação, sistemas de gerenciamento);
- b) AA1000, que foi desenvolvida para a melhoria do desempenho empresarial através do aprendizado com *stakeholders*, construindo indicadores, metas e sistemas de relato;
- c) ISO 26000, que tem como princípio o envolvimento de países em desenvolvimento e partes interessadas que normalmente são excluídas desses processos, com os objetivos de ser consistente e não estar em conflito com acordos entre governos, tratados, convenções e outras normas da ISO, promover terminologia comum na área de responsabilidade social, prover orientação para operacionalização da

responsabilidade social, identificação e engajamento com *stakeholders* e atendimento às demandas deles.

Neste contexto, existe ainda o Pacto Global das Nações Unidas, lançado em 1999, que solicita que as empresas aceitem, apoiem e apliquem, dentro da sua esfera de influência, um conjunto de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, padrões trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção (ONU, 2015). Esses valores são expressos pelos dez princípios do Pacto Global, que encontram-se divididos em quatro categorias (ONU, 2015):

- a) direitos humanos: 1) as empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e 2) certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos;
- b) trabalho: 3) as empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; 4) a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; 5) a erradicação efetiva do trabalho infantil; e 6) a eliminação da discriminação no emprego e ocupação;
- c) meio ambiente: 7) as empresas devem apoiar uma abordagem preventiva sobre os desafios ambientais; 8) desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental; e 9) incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis;
- d) combate à corrupção: 10) as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

As empresas que se comprometem formalmente com os princípios mencionados, devem prestar contas anualmente e podem fazer isso através do *Global Reporter Initiative* (GRI), relatando seus resultados com relação a cada princípio. Esse instrumento sistematiza a comunicação das ações de RSE, gerenciando e comunicando os impactos de sustentabilidade das empresas (ARANTES, 2014; GRI, 2015).

Além do GRI, alguns instrumentos que podem ser utilizados pelas empresas para comunicar suas ações de responsabilidade social a sociedade são: Balanço Social, Relatórios, Prêmios, Certificações, Auditoria Social, entre outros, sendo que o Balanço Social é responsável pela publicação anual de informações a respeito de projetos, benefícios e ações sociais das empresas para seus *stakeholders*, o qual conta com alguns indicadores de divulgação, como por exemplo o Instituto Brasileiro de Análise Social (Ibase) e o GRI (MATHIS; MATHIS, 2012).

No que diz respeito a avaliação do desempenho social das empresas, Carroll (1979) sugere três aspectos inter-relacionados, como os mais importantes: i) se a responsabilidade vai

além das preocupações econômicas e legais; ii) quais áreas sociais devem ser atendidas; e, ii) ser reativa ou proativa em responder às questões de responsabilidade social.

Uma forma de medição, para uma melhor operacionalização da RSE, é a auditoria social, que segundo Carroll e Beiler (1975), representa um esforço gerencial para desenvolver um cálculo a fim de tentar medir, monitorar e avaliar as contribuições de cunho social da empresa, fornecendo um balanço de todas as inúmeras inter-relações entre uma empresa e os seus vários constituintes (clientes, funcionários, fornecedores, entre outros).

2.1.5 Motivações para o envolvimento das empresas em responsabilidade social

As empresas podem ter vários motivos ou razões para envolverem-se em RSE. Dentre eles, pode-se citar o fato de que isso as auxilia a melhorar sua reputação e seu nível de reconhecimento, gerando mais lucro no longo prazo, bem como torna-se essencial para superar crises econômicas e recuperar a confiança perdida (GALEGO-ÁLVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014). Assim, a manutenção da boa reputação da empresa pode ser um incentivo a investimentos em ações de RSE, contribuindo com a geração de valor para a empresa (FORERO, 2011).

A contribuição das empresas para fins sociais as ajuda a ganhar legitimidade sociopolítica e lhes permite obter respostas positivas dos *stakeholders* e acesso político, sendo que a legitimidade social ou aprovação do público pode ajudar as empresas a obter cooperação e apoio dos *stakeholders*, e a legitimidade política e aprovação das autoridades do governo pode lhes permitir acesso a recursos políticos fundamentais para seu desenvolvimento (WANG; QIAN, 2011).

Três razões para o engajamento das empresas em ações de responsabilidade social são apresentadas por Garay e Font (2012):

- a) altruísmo: quando as empresas praticam ações de responsabilidade social pensando em fazer o bem para a sociedade como um todo em questões ambientais, sociais e econômicas, estando elas a serviço da sociedade e responsáveis perante ela, independentemente dos resultados econômicos obtidos para a empresa;
- b) legitimação: ocorre quando as empresas estão preocupadas em construir ou manter uma boa imagem e reputação perante seus *stakeholders*, estando mais propensas a desenvolver ações que apenas cumpram suas obrigações no quesito responsabilidade social; e

- c) competitividade: envolve a busca das empresas em atingir objetivos econômicos e financeiros positivos para si e seus *shareholders* (acionistas e investidores), visualizando as ações de responsabilidade social como estratégicas.

Os autores ainda explicam que quando uma empresa se engaja em responsabilidade social ela pode ter motivos que não sejam necessariamente apenas altruístas, apenas de legitimação ou apenas de competitividade, ou seja, ela pode ter uma combinação de motivos que podem leva-la a ser mais socialmente responsável, e paralelamente alcançar bons resultados econômicos e financeiros (GARAY; FONT, 2012).

O engajamento em responsabilidade social é importante para a construção de confiança e capital social (JO; HARJOTO, 2011). Pois, quando a RSE promove a comunicação aberta com os *stakeholders* e a transparência, isso aumenta a confiança da sociedade na empresa e por consequência o capital social, corroborando dessa forma, que as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas vão muito além de estratégia para a obtenção de lucros e vantagem competitiva, elas possibilitam um melhor relacionamento entre as empresas e a sociedade, o que resulta em inúmeros benefícios para ambos (BOULOUTA; PITELIS, 2014).

O envolvimento da empresa em responsabilidade social, conforme destacado por Jo e Harjoto (2011), pode ser influenciado por diversas características da empresa como tamanho, rentabilidade, alavancagem financeira, pesquisa e desenvolvimento e diversificação de produtos. Sendo que em empresas menores os colaboradores podem ter uma percepção mais completa de atividades de RSE do que os colaboradores de grandes empresas, mas as grandes empresas podem suavizar esse efeito por se comunicar regularmente com seus colaboradores (EVANS; GOODMAN; DAVIS, 2011).

A intensidade desse envolvimento impacta no valor da empresa. Por isso, é de grande importância que as empresas criem e/ou produzam produtos responsáveis e promovam entre os consumidores a sensibilização para o consumo desses produtos através de campanhas e que garanta a credibilidade por meio de rótulos ecológicos, por exemplo, ou até mesmo gratificando o bom desempenho das empresas em responsabilidade social (BOULOUTA; PITELIS, 2014). Essas ações podem ter um efeito positivo sobre o valor de mercado de uma empresa, o que poderá beneficiar a todos os envolvidos (MACKEY; MACKEY; BARNEY, 2007; JO; HARJOTO, 2011).

Ao analisar se a RSE contribui para maximizar os benefícios organizacionais proporcionando benefícios sociais e ambientais Forero (2011) argumenta que essas ações têm

potencial para promover o desenvolvimento, ampliar a gama de garantias dos cidadãos e identificar as condições reais de realização de tal potencial.

Neste cenário, a situação financeira da empresa, a saúde da economia e o nível de concorrência, podem afetar o grau em que as empresas atuam de maneira socialmente responsável. De modo que as empresas são mais propensas a agir de forma socialmente responsável se houver em seu ambiente organizações privadas independentes, incluindo ONGs, que monitorem o seu comportamento e se estiverem envolvidas em diálogo institucionalizado com sindicatos, funcionários, grupos comunitários, investidores e outras partes interessadas (CAMPBELL, 2007).

As empresas, por meio da sua responsabilidade social, tornam-se mais conscientes da tensão existente entre os seus objetivos e as necessidades da comunidade onde ela atua, contribuindo assim para o desenvolvimento da comunidade e para restabelecer ligação e legitimidade com a sociedade (SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003).

A adoção de práticas de RSE pode justificar-se pelas pressões externas para evitar sanções sociais (protestos, imprensa negativa, reputação e imagem negativas) que possam danificar as relações das empresas com os acionistas. Pois, um desempenho negativo em RSE, que trata-se do comportamento irresponsável como enganar os clientes, tratar os funcionários de forma injusta e se envolver em corrupção, transmite a impressão de que as empresas não estão interessadas no bem-estar dos *stakeholders* e da sociedade como um todo (AGUILERA et al., 2007; LIN-HI; HÖRISCH; BLUMBERG, 2015).

Corroborando com outros pesquisadores (SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003; FORERO, 2011; JO; HARJOTO, 2011; WANG; QIAN, 2011; GARAY; FONT, 2012; SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012; GALEGO-ÁLVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014), Carroll e Shabana (2010) acrescentam algumas justificativas para o envolvimento das empresas em práticas sociais:

- a) reduzir custos e riscos para a empresa através de possíveis vantagens fiscais, diminuição da quantidade de regulamentação imposta à empresa;
- b) ganhar ou reforçar vantagem competitiva através da melhoria de suas relações com os clientes e demais *stakeholders*;
- c) desenvolver reputação e legitimidade por se envolver em atividades de responsabilidade social, demonstrando que sua busca de ganhos financeiros é um exercício legítimo e não é efetuada em detrimento do bem-estar social e, por fim,

- d) buscar resultados ganha-ganha através da criação de valor sinérgico, com a finalidade de satisfazer as demandas das partes interessadas e, ao mesmo tempo, permitir que a empresa prossiga com suas operações.

De modo que a RSE torna-se relevante para as empresas devido ao impacto sobre a confiabilidade da mesma que, por conseguinte, é atribuída pelas percepções e avaliações subjetivas dos *stakeholders*, pois é através das atividades de RSE que as empresas podem demonstrar uma real preocupação com o bem-estar dos *stakeholders* e da sociedade como um todo (LIN-HI; HÖRISCH; BLUMBERG, 2015).

A ideologia e valores da alta gestão das empresas refletem nas iniciativas de RSE, influenciando nas decisões de adoção de práticas socialmente responsáveis, sendo que aqueles gestores que são considerados mais liberais acreditam que a RSE é benéfica e os mais conservadores mostram-se mais cautelosos no que diz respeito ao envolvimento da empresa nas práticas de RSE. Também, sugere-se que empresas familiares demonstram níveis mais elevados de envolvimento com a comunidade, com a intenção de perpetuar a propriedade e a gestão (LITZ; STEWART, 2000; CHIN; HAMBRICH; TREVIÑO, 2013).

Assim, as empresas podem motivar-se a se envolverem em filantropia para proteger sua reputação, apoiar projetos estimados pelos altos executivos ou membros do conselho, para responder a uma crise na comunidade, ou para melhorar a sociedade de modo amplo e positivo, aproveitando as suas competências-chave e seus recursos para desenvolver uma agenda filantrópica (FOSTER et al., 2009).

Uma forma importante de incentivo para a participação das empresas em responsabilidade social são as necessidades das OSCs por colaborações, o que pode levar as empresas a se envolverem em RSE para contribuir de alguma forma com essas organizações (AGUILERA et al., 2007).

2.1.6 Colaborações entre empresas e organizações da sociedade civil

Muitas OSCs criam cada vez mais colaborações ou parcerias com outros setores para resolver problemas sociais complexos, e muitas empresas, para cumprir a sua responsabilidade social e ter um maior envolvimento com suas comunidades, implementam atividades filantrópicas como a doação de dinheiro e de recursos não monetários para organizações sem fins lucrativos, sendo essas colaborações intersetoriais um fenômeno importante e em expansão (AUSTIN, 2000; AUSTIN et al., 2005; CHO; KELLY, 2014).

A convergência de pressões políticas, econômicas e sociais promove a colaboração entre empresas, OSCs e governo, e visto que os governos são limitados no que refere-se a prestação de serviços sociais e comunitários como, por exemplo, cuidados de saúde, assistência à criança, pensões, combate à fome e à desnutrição, promoção da autoestima das pessoas entre outros, essas funções são, em muitos casos, exercidas pelo terceiro setor e setor privado, OSCs e empresas. A partir disso, as OSCs buscam identificar causas e propor soluções para esses problemas, capacitando os cidadãos a participar na ação coletiva, defendendo os direitos da minoria, além de criar oportunidades para o envolvimento da comunidade (AUSTIN, 2000; ANHEIER, 2007; FOSTER, 2009; SALAMON, 1998, SILVA; AGUIAR, 2011; MCDOUGLE; LAM, 2014; MINZNER et al., 2014).

No que se refere a recursos públicos para as OSCs, Verschuere e De Corte (2014), salientam que a dependência desses recursos parece ter um impacto negativo sobre a autonomia para a tomada de decisões das OSCs, como a definição da sua missão, os procedimentos de trabalho, os resultados a serem alcançados e os grupos alvos a serem atingidos.

Neste contexto, outras limitações das OSCs, como falha nas competências, práticas e sistemas que permitiriam que elas operassem de forma mais eficaz e sustentável, impedindo assim o seu crescimento, sustentabilidade e eficácia, têm levado financiadores a investir nas OSCs, por meio de assistência, treinamento e fundos de subsídios técnicos para melhorar a função dessas organizações, geralmente com o objetivo de melhorar os resultados para os beneficiados (MINZNER et al., 2014).

As OSCs podem evitar comportamento irresponsável como peculato, fraude de voluntários, irregularidades nas receitas, práticas questionáveis de angariação de fundos e danos ambientais por meio do treinamento e educação dos seus membros, a fim de familiariza-los com o que devem ou não fazer, bem como internalizar os valores da OSC. Então, a fim de voluntariar comportamentos que promovam um funcionamento eficiente e eficaz, são essenciais atitudes e estruturas regulamentadas por parte das OSCs (LIN-HI; HÖRISCH; BLUMBERG, 2015; SCHIE et al., 2015).

As situações de crise econômica podem levar a uma maior procura pelos serviços das OSCs, criando uma pressão sobre os recursos disponíveis, diminuindo suas fontes de renda, ou mesmo uma diminuição dos recursos disponíveis para doações (SUÁREZ; HWANG, 2013).

As colaborações de empresas para organizações sem fins lucrativos podem ser definidas como um acordo discricionário entre elas para tratar de questões sociais ou

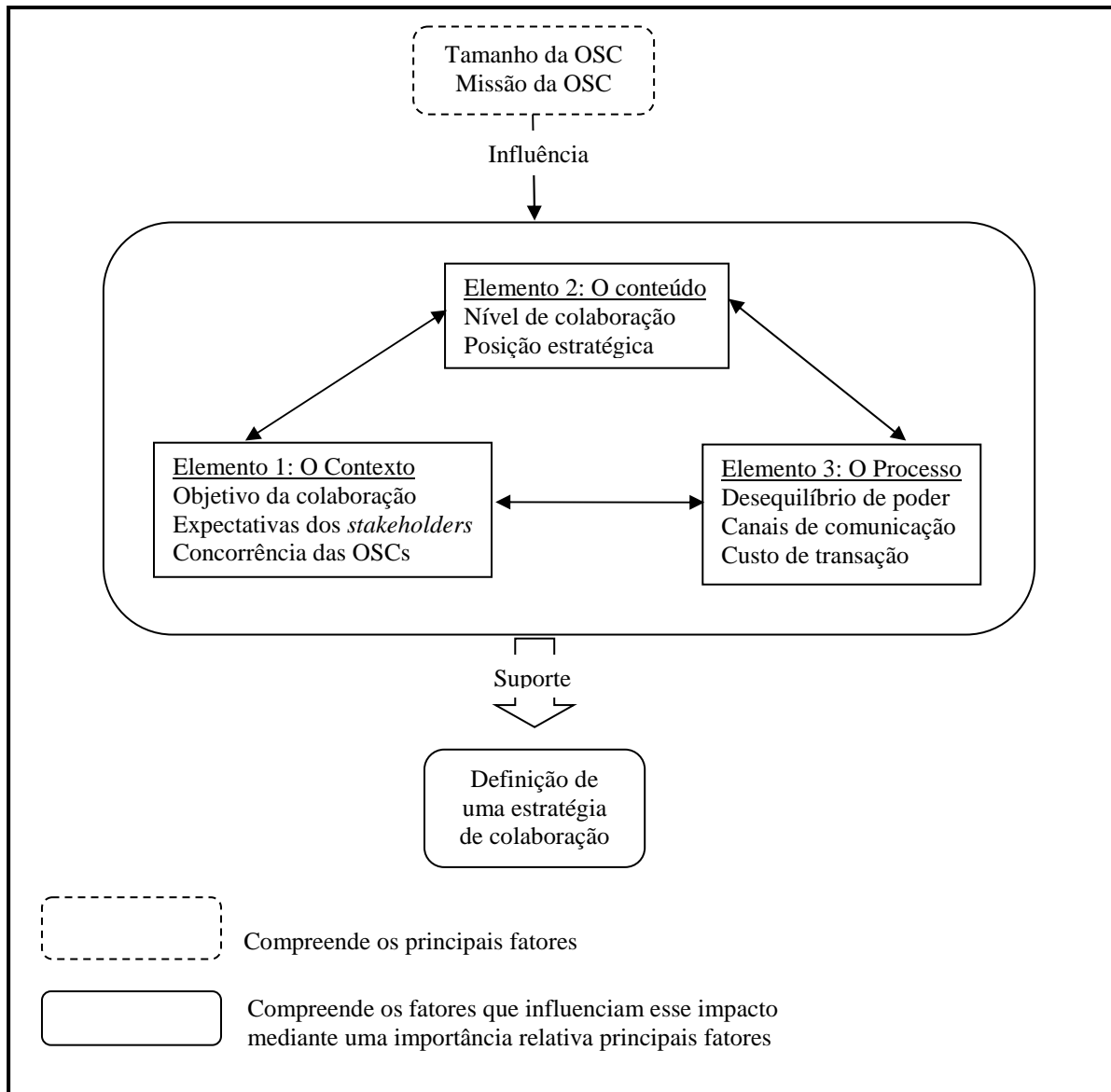
ambientais e produzir benefícios organizacionais específicos para ambos, onde cada parceiro fornece insumos, a empresa pode dar fundos e a OSC pode oferecer um serviço social. Através dessas colaborações, as empresas podem atingir dois objetivos simultaneamente: contribuir para a solução de problemas da sociedade, criando assim valor social e entregar ganhos econômicos, criando valor financeiro; podendo ser uma função de demandas institucionais para a adequação ou a disposição de recursos (AUSTIN; SEITANIDI, 2012; SUÁREZ; HWANG, 2013; CHO; KELLY, 2014; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014).

É necessário que a que a RSE seja apropriada e utilizada pelas organizações sociais por meio de ações conjuntas com sindicatos e organizações de consumidores, grupos ambientais e ONGs, de modo a utilizar o discursos e instrumentos de RSE para reivindicar o cumprimento de responsabilidades sociais às empresas, ou seja, converter as normas, declarações e relatórios de RSE em instrumentos de monitoração e prestação de contas (FORERO, 2011). O Instituto Ethos, com a finalidade de inserir a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável no negócio principal da empresa, com ações internas e externas, para com todos os *stakeholders*, acaba influenciando o terceiro setor e vice-versa (ANDION, 2007).

Conforme Suárez e Hwang (2013), muitas OSCs buscam a melhoria dos serviços que oferecem solicitando uma variedade de doações e outras formas de assistência das empresas, atuando como agentes principais na relação com essas empresas, desenvolvendo laços que podem depender da conformidade com as expectativas culturais percebidas, do compartilhamento de uma causa, dos interesses em comum e também das suas necessidades de recursos e desafios financeiros. E visto que as empresas estão procurando envolver-se mais na busca de soluções para problemas sociais, isso pode ser uma oportunidade para que as OSCs busquem essas colaborações (SUÁREZ; HWANG, 2013; CHO; KELLY, 2014; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014).

As OSCs podem utilizar a estrutura desenvolvida por Al-Tabbaa, Leach e March (2014) (Figura 7), a qual contém fatores importantes que podem ajudar as OSCs a serem pro ativas na busca dessas colaborações, de forma a atrair potenciais parceiros. Os autores argumentam que estratégias podem facilitar a realização de um bom acordo entre uma OSC e uma empresa. Essas estratégias envolvem ter consistência interna, isto é, os ajustes de colaboração com a equipe, os apoiadores, voluntários e recursos organizacionais, e consistência externa, ou seja, a colaboração deve se encaixar com as exigências e objetivos dos parceiros, reduzindo assim a possibilidade de falha na colaboração.

Figura 7 - Fatores que sustentam o desenvolvimento de estratégias de colaboração empresa-OSC na perspectiva das OSCs



Fonte: Adaptado de Al-Tabbaa, Leach e March (2014).

A partir de sua pesquisa, Foster et al. (2009) identificaram três papéis distintos das empresas em suas interações com as OSCs: doadoras, patrocinadoras e parceiras, onde qualquer um desses tipos de relação contribui para a sociedade civil de alguma forma, não necessariamente como um *continuum* ou uma hierarquia.

As empresas doadoras são classificadas por Foster et al. (2009) como reativas na sua motivação para participar de atividades de RSE. Para as patrocinadoras a motivação seria uma resposta à pressão externa, como aumento dos pedidos de OSCs, as expectativas dos *stakeholders* de contribuição das empresas para a sociedade e falam sobre suas relações com o setor sem fins lucrativos em termos de alianças e parceiros externos. As empresas parceiras

integram um compromisso com a responsabilidade social nas suas expectativas organizacionais, processos e práticas, e como resultado, suas empresas são modelos para os outros. Filantropia faz parte do seu *core business* desde a fundação, tanto a sua motivação quanto os resultados esperados estão focados em necessidades e benefícios sociais amplos, não distinguem entre aqueles dentro de sua empresa e os de fora, em termos de trabalhar para uma causa particular, todos são membros da mesma equipe.

Algumas empresas transferem recursos para as OSCs, como dinheiro, de forma direta ou indireta por meio de fundações empresariais intermediárias estabelecidas para beneficiar as causas selecionadas. Fornecem bens e equipamentos, uso de instalações, tempo dos funcionários, facilitando o voluntariado ou a angariação de fundos para OSCs até mesmo durante o expediente de trabalho ou estabelecendo esquemas envolvendo voluntários, prestação de serviços, incentivo a seus clientes para que doem para OSCs. E também o fornecimento de conhecimentos especializados e compartilhamento de marcas por meio de patrocínio de eventos públicos, publicidade, financiamento de equipamentos, entre outros (HARRIS, 2012).

Segundo Austin (2003), as relações entre empresas e OSCs podem se dar em três etapas, as quais denominou de colaboração contínua, que não trata-se de um modelo normativo, onde um estágio seria melhor que o outro, mas o alcance das etapas é o resultado de decisões conscientes e ações explícitas por parte dos parceiros (Figura 8) (AUSTIN, 2000):

- a) etapa filantrópica: trata-se do tipo mais tradicional e habitual das relações entre as empresas e as OSCs. Basicamente se refere as relações baseadas em doações em dinheiro das empresas às OSCs. Em tal fase a empresa doadora tem mentalidade de benfeitor e o receptor sem fins lucrativos, uma atitude de gratidão. Dentro desse tipo de relação, cada uma das partes recebe um benefício modesto. A OSC incrementa seus fundos e a empresa melhora sua reputação de espírito comunitário;
- b) etapa transacional: a interação tende a concentrar-se em atividades mais específicas, que envolvem um importante intercâmbio bilateral de valor e os benefícios para ambas as partes quase sempre são diferentes. Não se trata de uma simples transferência de fundos. Abrange atividades como programas de marketing de causas, anúncio de eventos, projetos especiais e atividades de voluntariado de empregados;
- c) etapa integrativa: as colaborações tornam-se alianças estratégicas, com missões conjuntas, estratégias sincronizadas e valores compatíveis. As organizações

começam a interagir com maior frequência e desenvolvem uma maior quantidade e variedade de atividades em comum. Se multiplicam os tipos e quantidades de recursos institucionais utilizados. A relação começa a adquirir o aspecto de uma *joint venture* altamente integrada, de valor central para as estratégias de ambas as organizações e a cultura de cada uma das organizações é afetada pela da outra, em que as missões, pessoas e atividades dos parceiros começam a se fundir em ação mais coletiva e integração organizacional.

Figura 8 - Colaboração contínua

Natureza da relação	Etapa Filantrópica	Etapa Transacional			Etapa Integrativa
Nível de engajamento	Baixo	→	→	→	Alto
Importância para a missão	Periférica	→	→	→	Central
Magnitude de recursos	Pequena	→	→	→	Grande
Escopo de atividades	Limitado	→	→	→	Amplio
Nível de interação	Infrequente	→	→	→	Intensivo
Complexidade gerencial	Simple	→	→	→	Complexo
Valor estratégico	Menor	→	→	→	Maior

Fonte: Adaptado de Austin (2000).

Todo relacionamento envolve uma troca de valor entre os participantes, essa troca pode ser dividida em quatro dimensões que se aplicam a todas as fases de colaboração: i) definição de valor antes de uma aliança começar; ii) criação de valor iii) equilíbrio; e iv) renovação durante a colaboração. Visto que existem várias fontes de valor, por conseguinte, cada parceiro tem suas motivações para colaborações (AUSTIN, 2000).

A fim de avaliar a complementariedade dos recursos e seu potencial de criação de valor é importante reconhecer a natureza dos recursos que cada parceiro tem o potencial de oferecer, incluindo recursos tangíveis (dinheiro, terrenos, instalações, máquinas, suprimentos, estruturas, recursos naturais) e intangíveis (conhecimentos, capacidades, práticas de gestão e habilidades), não exigindo-se apenas que os parceiros tenham interesses em comum, mas também para incorporar as percepções de valor nas comunidades locais dos beneficiários e demais partes interessadas, além da díade parceria, o que pode facilitar a captura de valor e difusão em diferentes níveis (AUSTIN; SEITANIDI, 2012a).

A RSE exerce um efeito positivo sobre o voluntariado empresarial, que proporciona benefícios adicionais por meio do trabalho de voluntários corporativos em conjunto com a utilização da infraestrutura da empresa e regido pelas empresas e por ONGs que exercem pressão que afeta de forma positiva as empresas. Representantes de ONGs se aproximam e envolvem-se com representantes da empresa através de reuniões ou por meio da interação em

eventos públicos, alavancagem e desenvolvimento de programas voluntários que regulam o comportamento corporativo (SCHILLER; ALMOG-BAR, 2013; FRANSEN; BURGOON, 2014; CHEUNG; LO; LIU, 2015).

As OSCs podem avaliar cautelosamente, conforme sugerido por Schiller e Almog-Bar (2013) se os diferentes tipos de colaborações entre OSCs e empresas vão responder às suas necessidades e se a empresa parceira pode entregar o valor adicionado que define como crucial. Dessa forma, os autores projetaram uma ferramenta para servir de apoio nesse processo, para articular e comunicar as suas definições a todos os membros e usar como base para a formulação de políticas e na tomada de decisões melhores e mais informadas sobre colaborações (Figura 9).

Figura 9 - Tipologia dos campos de ação entre organizações da sociedade civil e empresas

Tipologia dos campos de ação
Colaborações relacionadas com a missão
Colaborações de marketing
Colaborações de aprendizagem
Colaborações de infraestrutura
Colaborações políticas
Colaborações marginais

Fonte: Adaptado de Schiller e Almog-Bar (2013).

De acordo com Suárez e Hwang (2013) e Al-Tabbaa, Leach e March (2014), sugere-se que as OSCs procurem diversificar suas fontes de financiamento e alavancar sua capacidade, de modo a tornarem-se sustentáveis e mais eficazes no alcance dos seus objetivos, consequentemente melhorando o padrão das colaborações pois, ter múltiplos fluxos de receita poderia ser uma importante fonte de legitimidade para potencializar doações. Isto pode resultar de um desejo do setor empresarial de doar a instituições sem fins lucrativos estáveis, demonstrando alguma aversão ao risco na sua prática filantrópica (SUÁREZ; HWANG, 2013; AL-TABBAA; LEACH; MARCH, 2014).

As OSCs, por sua vez, devem agir de uma forma socialmente responsável para com os seus doadores, por exemplo, por considerá-los ao decidir como usar os seus donativos ou por dizer-lhes como suas doações serão usadas, fornecendo-lhes informações financeiras precisas por meio da adoção de ferramentas de gestão, como planejamento estratégico e avaliação quantitativa do programa, contratação de consultores, como forma de mostrar seu compromisso em melhorar suas operações e programas, proporcionando legitimidade a essa parceria, reduzindo as diferenças setoriais e estabelecendo a confiança entre elas, o que poderia ajudar as OSCs na diversificação de parceiros de colaboração, pois as empresas

provavelmente querem doar para OSCs que vão utilizar os seus recursos de forma eficiente e eficaz. E também, ir além do contexto de angariação de fundos por convidar os doadores para eventos envolvendo as atividades oferecidas pelas OSCs beneficiadas (PUYVELDE et al., 2012; SUÁREZ; HWANG, 2013).

Para as OSCs, alianças com empresas podem ajudar a aumentar a sua capacidade de cumprir de forma mais eficaz as suas missões por meio do incentivo à profissionalização, podendo os benefícios serem expressos em termos quantitativos e qualitativos. Quaisquer que sejam os indicadores de prestações sociais, devem ser considerados úteis e convincentes para os interessados em cada organização, para que a aliança garanta o apoio interno necessário para a sustentabilidade, gerando confiança para a força da colaboração. Nas colaborações mais fortes, os parceiros estão engajados em aprendizado contínuo sobre o processo de parceria e como ele pode gerar mais valor (AUSTIN, 2000; AUSTIN; SEITANIDI, 2012; SANZO et al., 2015).

Dessa maneira, os gestores das OSCs e empresas devem prestar especial atenção ao clima de confiança e compromisso. Para incentivar esse clima, eles devem estabelecer uma equipe em que os membros de ambas as organizações trabalharão juntas para implementar a parceria, incentivar a proximidade física dos membros da equipe, garantir a estabilidade dos membros da equipe, usando as sessões de treinamento e seminários para desenvolver a compreensão e encorajar a mobilidade entre os grupos. Uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada para esse fim é o *mentoring*, que permite orientar e apoiar os colaboradores, estabelecendo diálogo entre as partes (PUYVELDE et al., 2012; SUÁREZ; HWANG, 2013; SANZO et al., 2015; SELANDER, 2015).

Tanto para as empresas quanto para as OSCs, as diversas dimensões do valor adicionado são importantes: valor de usuário, valor a grupos mais amplos (como a família ou amigos de usuários do serviço, ou indivíduos que são indiretamente afetados), valor social (criação de coesão social ou de apoio para a interação social), valor ambiental (garantir a sustentabilidade ambiental) e valor político (apoio ao processo democrático) (BOVAIRD; LOEFFLER, 2012).

Conforme Abzug e Webb (1999), quando agregadas como partes interessadas da empresa, as OSCs desempenham um papel muito maior e mais importante nas áreas econômicas, sociais e políticas, que muitas vezes é concedido a elas, e esse importante papel é dependente do potencial das empresas em colaborar, bem como da capacidade dos indivíduos de se unir para interagir melhor com as OSCs.

As colaborações entre empresas e OSCs com comunicação, missão e estratégia de alinhados, com confiança e compromisso, geram muitos benefícios potenciais para as OSCs além daqueles associados à mera disponibilização de dinheiro, mas também outros recursos e capacidades que ajudam os parceiros a melhorar a partilha de conhecimentos mais especializados, o que pode resultar em inovações sociais reais e mudança transformacional (SANZO et al., 2015).

Neste cenário, aquelas empresas que aceitam participar em ações de responsabilidade social contribuem significativamente para o bem-estar da sociedade, veem sua relação com as OSCs para além de um tipo paternalista de sentido único representada por doadores ricos e destinatários pobres, demonstrando que é uma boa cidadã corporativa por se preocupar com a sua comunidade (O'CONNELL, 2000; CHO; KELLY, 2014).

Por meio de todas as pesquisas e aspectos apresentados até aqui, pretende-se ressaltar a importância da presente pesquisa bem como esclarecer os conceitos mais relevantes envolvidos na temática RSE e sua importância para as práticas das OSCs. No próximo Capítulo foi detalhada a forma pela qual realizou-se a pesquisa, especificando o tipo de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados bem como características da população e amostra incluídas na pesquisa.

3 MÉTODO

Por meio do método são ordenados os diferentes processos que proporcionam chegar aos fins desejados em um período determinado e a partir dos recursos disponíveis, assim, o método pode ser descrito como um conjunto de processos para investigar e demonstrar a verdade, o qual envolve maneiras de coletar, analisar e interpretar os dados, não podendo ser inventado (VIANNA, 2001; CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; CRESWELL, 2010).

A seleção dos instrumentos metodológicos relaciona-se diretamente com o problema a ser estudado, e depende de outros fatores relacionados com a pesquisa como a natureza dos fenômenos, o objeto, os recursos financeiros, a equipe e outros elementos que possam surgir no campo de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Dessa forma, o método é parte essencial da realização de qualquer pesquisa, porém, não é uma fórmula ou receita que quando aplicada obterá sem erros os objetivos desejados, é um instrumento de trabalho que depende do usuário para que se obtenham resultados consistentes (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

O método é eficiente para a descoberta da realidade dos fatos, e os fatos, por sua vez, orientarão a utilização do método, ele fornece o meio de acesso, sendo que apenas a inteligência e pensamento reflexivo permitirão a descoberta do que os fatos e fenômenos realmente são, como forma de conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais, auxiliando na detecção de erros e nas decisões dos pesquisadores (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Neste contexto, através do método buscou-se atingir os objetivos definidos para a presente pesquisa, utilizando a abordagem qualitativa e exploratória, sob o escopo de estudo de casos múltiplos, com a realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade, por meio da análise de conteúdo.

3.1 Pesquisa qualitativa

No estudo das Ciências Sociais, a pesquisa qualitativa mostra ter especial relevância, pois percebe-se que há uma pluralização das esferas da vida, como a diversidade de ambientes e estilos de vida, o que faz com que sejam necessárias novas formas de se estudar determinadas questões, pois surgem novos contextos e perspectivas sociais a serem analisados e compreendidos, gerando assim novos conhecimentos sobre o que se deseja estudar (FLICK, 2009).

Essa abordagem de pesquisa foi escolhida para o presente estudo pois, de acordo com Flick (2009; 2009a), é a mais indicada para entender e descrever as perspectivas dos participantes em suas práticas diárias e conhecimentos sobre a questão em estudo, possibilitando experiências, interações e documentos em seu contexto natural.

Assim, quanto ao objetivo, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, com a finalidade de, conforme Gil (2008), desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, o que geralmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso, proporcionando visão geral, de tipo aproximativo, sobre o fato a ser estudado.

Sobre a validade da pesquisa, esta pode ser interna ou externa, sendo que a interna se dá por meio da convivência do pesquisador com os sujeitos no processo de coleta de dados, permitindo a realização de análises e comparações contínuas dos dados para aperfeiçoar os conceitos até então elaborados e ajustar as categorias científicas à realidade encontrada em campo, onde a descrição do pesquisador deve ser consistente com os dados coletados. Já a externa, refere-se à possibilidade ou não de comparar os resultados com os de estudos semelhantes ou o estudo do mesmo fenômeno em cenários ou grupos diversos (GODOY, 2005; FLICK, 2009).

Quanto a confiabilidade da pesquisa, para a construção de critérios deve-se buscar a coerência e a consistência da mesma, e manter a flexibilidade do processo, e visto que a confiabilidade está relacionada com a replicação e generalização da pesquisa, deve haver uma relação entre a consistência das proposições teóricas, metodológicas e empíricas do estudo em questão (ULLRICH et al., 2012).

Na presente pesquisa foram utilizadas diferentes fontes de dados, tanto primários quanto secundários e também um protocolo de estudo de casos múltiplos para guiar a realização da pesquisa e para possibilitar a sua replicação.

Neste contexto, a pesquisa qualitativa é a mais adequada para analisar as contribuições das práticas de responsabilidade social das empresas para com as organizações da sociedade civil, tratando-se de uma pesquisa exploratória justamente por que buscou fazer uma análise dessas contribuições, de modo a entendê-las do ponto de vista das empresas e das OSCs, o que pôde ser aprofundado por meio da abordagem de estudo de casos múltiplos.

3.2 Estudo de caso

Conforme mencionado no início deste Capítulo, não existe fórmula, mas a escolha do método depende em grande parte da questão de pesquisa, ou seja, quanto mais suas questões buscam explicação para alguma circunstância presente mais o método do estudo de caso será relevante, por exemplo, como ou por que algum fenômeno social funciona. O estudo de caso também se aplica quando as questões exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social (YIN, 2010).

Nesta pesquisa optou-se pela realização de estudo de casos múltiplos, para entender e descrever de maneira mais detalhada e profunda o fenômeno em pesquisa, para isso, segundo Yin (2010), cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que: i) possa predizer resultados similares (uma replicação literal: condições sob as quais um determinado fenômeno é provavelmente encontrado) ou ii) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica: condições em que o fenômeno provavelmente não será encontrado). A justificativa para os projetos de casos múltiplos deriva, diretamente, de seu entendimento das replicações literais e teóricas.

O protocolo de estudo de caso torna-se essencial na realização de estudo de casos múltiplos, nele estão contidos os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas, como forma de aumentar a confiabilidade do estudo (YIN, 2010). Perante o exposto, foi elaborado um protocolo para a presente pesquisa, adaptado de Yin (2010) e Severo (2013) (Apêndice A).

3.3 População e amostra

Yin (2010) destaca que em estudos de caso a lógica de amostragem não deve ser usada, assim os critérios típicos relacionados ao tamanho da amostra também não são relevantes. Essa decisão deve ser pensada como um reflexo do número de replicações do caso, literais ou teóricas, necessárias. O número de replicações depende da certeza que o pesquisador deseja ter sobre os resultados dos casos múltiplos, ou seja, por exemplo, quanto mais altos forem os critérios para o estabelecimento da probabilidade de detecção, a maior certeza reside no maior número de casos.

A unidade de análise no estudo de caso pode ser múltiplos casos, um estudo plurilocal, ou um único caso, um estudo intralocal, assim a unidade de análise da presente pesquisa são as organizações e empresas (YIN, 2010; CRESWELL, 2014). Desse modo, a população da

pesquisa incluiu todas as OSCs, as quais somam um total de 270 registradas (OSCs, 2015), e empresas que praticam RSE, indicadas pelas OSCs da amostra da pesquisa, das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul (RS). Entretanto não foi possível identificar a população total de empresas que praticam RSE no norte do RS.

A amostra da pesquisa foi selecionada por conveniência. Primeiramente foram identificadas as quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul por meio de dados do IBGE (2014), de acordo com o número da população (Tabela 1).

Tabela 1 - Maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul (em número de habitantes)

Cidades	Nº. de habitantes
Passo Fundo	195.620
Erechim	101.752
Carazinho	61.875
Marau	39.693

Fonte: Adaptado de IBGE (2014).

Posteriormente, foram identificadas e selecionadas as OSCs dessas cidades que participaram da pesquisa, a partir do *website* Mapa das Organizações da Sociedade Civil, que conta com a listagem de OSCs brasileiras divididas em Estados, cada Estado brasileiro encontra-se em um *link*, e no *link* de cada Estado aparecem as cidades, e dentro de cada cidade encontram-se as OSCs registradas, bem como o endereço, recursos públicos federais recebidos, vínculos de trabalho que a organização mantém, datas de expedição ou validade das certificações, e Conselhos Nacionais de Políticas Públicas com os quais se mantém vínculo (OSCS, 2015).

Assim, a amostra totalizou em 14 OSCs selecionadas pelo *website* Mapa das Organizações da Sociedade Civil e 11 empresas selecionadas por indicação das OSCs no momento das entrevistas.

3.4 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados envolve obter permissões (acesso e *rapport*), conduzir uma boa estratégia de amostragem qualitativa, criar meios para registrar as informações e prever questões éticas que possam surgir durante a pesquisa, e a escolha da técnica de coleta de dados dependerá do tipo de informação que se deseja coletar. É na atividade de acesso e *rapport* que, além de obterem-se as permissões, são também encontradas as pessoas que poderão possibilitar acesso ao local da pesquisa (CRESWELL, 2010; CRESWELL, 2014).

Segundo Yin (2010) uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista, sendo que a fonte de coleta de dados são os entrevistados. São conversas guiadas, e no estudo de caso exigem que se opere em dois níveis ao mesmo tempo: satisfazer as necessidades da linha de investigação e apresentar questões amigáveis aos entrevistados.

Um tipo de entrevista de estudo de caso é a entrevista em profundidade, onde é possível perguntar aos entrevistados sobre os fatos de um assunto, e também suas opiniões sobre os eventos, e em algumas situações, pode-se até mesmo solicitar ao entrevistado que apresente seus próprios *insights* sobre determinadas fatos (YIN, 2010).

A entrevista pode então ser definida como um encontro entre duas pessoas com o objetivo principal de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, por meio de uma conversa face a face de natureza profissional realizada de maneira metódica (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Algumas questões éticas podem ser previstas para a entrevista como, por exemplo, se ela vai melhorar a situação humana e o conhecimento científico; o estresse de uma interação sensível para os participantes; se os participantes têm influência na maneira como suas declarações são interpretadas; até que ponto eles podem ser criticamente questionados e quais podem ser as consequências para eles e para os grupos a que pertencem (CRESWELL, 2010).

Para essa pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, individuais em profundidade, como instrumentos de coleta de dados, seguindo os passos listados na Figura 10. As entrevistas classificam-se como semiestruturadas quando apresentam perguntas a partir de um roteiro flexível preparado pelo pesquisador, o qual possibilita ampliações, complementações e enriquecimentos se assim forem necessários (VIANNA, 2001).

Figura 10 - Passos para a coleta de dados da pesquisa

- 1° - Elaboração das perguntas a serem feitas aos entrevistados;
- 2° - Validação do roteiro por especialistas da área;
- 3° - Teste piloto, em uma OSC e uma empresa, para refinar as perguntas;
- 4° - Identificação dos entrevistados e agendamento das entrevistas;
- 5° - Condução das entrevistas individuais pessoalmente no local onde o entrevistado escolheu;
- 6° - Utilização de roteiro de entrevista para guiar o entrevistador (APÊNDICES B e C);
- 7° - Gravação das entrevistas em áudio e anotações durante a entrevista quando necessário.

Fonte: Adaptado de Creswell (2010; 2014).

Foram coletados tanto dados primários, quanto secundários. Os dados primários foram as próprias entrevistas, já os dados secundários foram documentos impressos disponibilizados por algumas empresas e OSCs durante as entrevistas e também por meio de pesquisa nos *websites* das empresas e OSCs.

Diante do exposto, para a coleta de dados nas empresas utilizou-se um roteiro básico de questões (Apêndice B) para as entrevistas semiestruturadas, individuais em profundidade. As perguntas que tratam de responsabilidade social foram adaptadas a partir de Aguilera et al. (2007); Forero (2011); Jo e Harjoto (2011); Austin e Seitanidi (2012, 2012a); Harris (2012); Skudiene e Auruskeviciene (2012); Agarwal (2014); Cho e Kelly (2014) e Sanzo et al. (2015).

Para a coleta de dados nas OSCs utilizou-se um roteiro básico de questões (Apêndice C) para as entrevistas semiestruturadas, individuais em profundidade, cujas questões foram adaptadas de Salamon (1998); Salamon (2010); Amendola, Garofalo e Nese (2011); Silva e Aguiar (2011); Costa, Ramos e Portela (2014).

Ressalta-se ainda, que os roteiros de perguntas (Apêndices B e C), elaborados para as entrevistas, foram validados metodologicamente por dois *experts*¹ na área temática de estudos, antes de se aplicar às empresas.

3.5 Técnica de análise e interpretação de dados

A análise de dados visa evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, envolve extrair sentido dos dados do texto e da imagem, preparar os dados para a análise, conduzir diferentes análises, compreender os dados, representar os dados e realizar uma interpretação do significado mais amplo. Já a interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos, implicando na exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema, proporcionando a inferência dos dados discutidos (MARCONI; LAKATOS, 2010; CRESWELL, 2010).

Para a análise e interpretação dos dados da presente pesquisa utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Esse tipo de análise trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, onde podem ser analisados os significados, como por exemplo, uma análise temática, ou também podem ser analisados os significantes, como por exemplo, análise lexical e análise dos procedimentos (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdo pode ser dividida em três etapas: i) descrição: enumeração das características do texto, resumida após tratamento; ii) inferência: causas ou antecedentes da

¹Prof. Dr. Deivis Cassiano Philereno (Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC); Prof.^a Dr.^a Marcia Rohr da Cruz (Doutora em Administração pela PUCRS/UCS e Pós Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS).

mensagem, possíveis efeitos das mensagens, permite a passagem da primeira etapa para a segunda; e, iii) interpretação: significação concedida às características da primeira etapa (BARDIN, 2011).

Neste contexto, todas as iniciativas, a partir de um conjunto de técnicas, que buscam explicitar e sistematizar o conteúdo de mensagens e expressões deste conteúdo, com índices quantificáveis ou não, fazem parte do campo da análise de conteúdo, a qual tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens, o emissor e o seu contexto, ou os efeitos dessas mensagens (BARDIN, 2011).

Por meio da análise de conteúdo criam-se operações analíticas adaptadas à natureza do material e à questão que procura se resolver, que podem ser utilizadas em complementaridade, para o enriquecimento dos resultados, ou para aumentar a sua validade, procurando assim chegar a uma interpretação final fundamentada (BARDIN, 2011).

Na presente pesquisa, as transcrições das entrevistas resultaram em um total de 216 páginas. Para a análise foram utilizadas categorias de análise *a priori*, fundamentadas no referencial teórico e objetivos da pesquisa (BARDIN, 2011), conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Categorias de análise da pesquisa (continua)

Categoria de análise	Unidade de análise	Questões	Autores da temática
Ações das OSCs	OSCs	Fale um pouco sobre a história da organização.	Salamon (1998); Salamon (2010); Amendola, Garofalo e Nese (2011); Costa, Ramos e Portela (2014).
	OSCs	Quais as principais ações desenvolvidas pela sua organização? Descreva cada uma delas.	
Ações de RSE	Empresas/OSCs	O que você entende por responsabilidade social das empresas?	Bowen (1953); Carroll (1979); Waddock, Bodwell e Graves (2002); Lomônaco et al. (2010); Rego et al. (2010); Forero, (2011); Sauerbronn e Sauerbronn (2011); Mathis e Mathis (2012); Nakayama e Teixeira (2012); Skudiene e Auruskeviciene (2012); Jamali, El Dirani e Harwood (2015).
	Empresas	Como você se sente trabalhando em uma empresa que pratica responsabilidade social?	
	Empresas	De uma maneira geral, como os funcionários da empresa se sentem trabalhando em uma empresa que pratica responsabilidade social? Quais os comentários? Como isto é medido?	
	Empresas	Quais as principais práticas de responsabilidade social que sua empresa tem para com as organizações sociais?	
	Empresas	Como os colaboradores se envolvem nas práticas de responsabilidade social da empresa?	
	OSCs	Quais são as principais empresas parceiras?	
	OSCs	Essas empresas são responsáveis por quanto por cento da receita? Qual a porcentagem da receita (arrecadação) é advinda das empresas conveniadas?	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Figura 11 - Categorias de análise da pesquisa (conclusão)

Categoria de análise	Unidade de análise	Questões	Autores da temática
Contribuições das OSCs	OSCs	Qual é o público-alvo da organização?	Salamon (1998); Salamon (2010); Amendola, Garofalo e Nese (2011); Silva e Aguiar (2011); Costa, Ramos e Portela (2014).
	OSCs	Qual é o número de beneficiados da organização?	
	OSCs	Na sua visão, como essas ações desenvolvidos pela sua organização contribuem para a sociedade?	
Contribuições da RSE	Empresas	Quais organizações sociais são abrangidas pelas práticas de RSE?	Austin (2000); Litz e Stewart (2000); O'Connell (2000); Aguilera et al. (2007); Almeida (2007); Foster et al. (2009); Carroll e Shabana (2010); Forero (2011); Jo e Harjoto (2011); Sauerbronn e Sauerbronn (2011); Austin e Seitanidi (2012, 2012a); Harris (2012); Puyvelde et al. (2012); Skudiene e Auruskeviciene (2012); Chin, Hambrich e Treviño (2013); Suárez e Hwang (2013); Agarwal (2014); Al-Tabbaa, Leach e March (2014); Cho e Kelly (2014); Minzner et al. (2014); Verschuere e De Corte (2014); Sanzo et al. (2015).
	Empresas	É feito algum tipo de acompanhamento das atividades das organizações sociais beneficiadas?	
	Empresas	Como você considera que as ações de responsabilidade social da sua empresa contribuem para as práticas desenvolvidas pelas organizações sociais?	
	Empresas	Você poderia explicar o que motiva as ações de RSE da sua empresa?	
	Empresas	De que forma você acredita que a sua empresa contribui para uma sociedade melhor?	
	OSCs	Como as ações de responsabilidade social das empresas contribuem para as práticas da sua organização?	
	OSCs	Considerando o contexto da sua organização social, na sua percepção, qual seria o impacto se as empresas não realizassem ações de RSE com as organizações sociais?	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Bardin (2011) menciona alguns pontos fracos relacionados à análise de conteúdo, apontando que a análise pelo quadro categorial tende a deixar de lado parte da riqueza da informação obtida pelas entrevistas, de modo que o resultado final será uma abstração que poderá não transmitir o essencial das significações produzidas pelos entrevistados, bem como a manipulação temática pode colocar todos os elementos significativos numa espécie de saco de temas, não levando em conta a singularidade das pessoas. Coerentemente, é um tipo de análise insubstituível para a síntese das informações, pois permite a relativização, o distanciamento, mostra as constâncias, as semelhanças e as regularidades (BARDIN, 2011).

Algumas questões éticas devem ser levadas em conta no processo de análise e interpretação de dados, como a forma com a qual o estudo vai proteger o anonimato dos entrevistados ou das organizações (usar pseudônimos para as pessoas e os locais) para proteger as identidades, ou o período pelo qual devem ser guardados os dados coletados (CRESWELL, 2010).

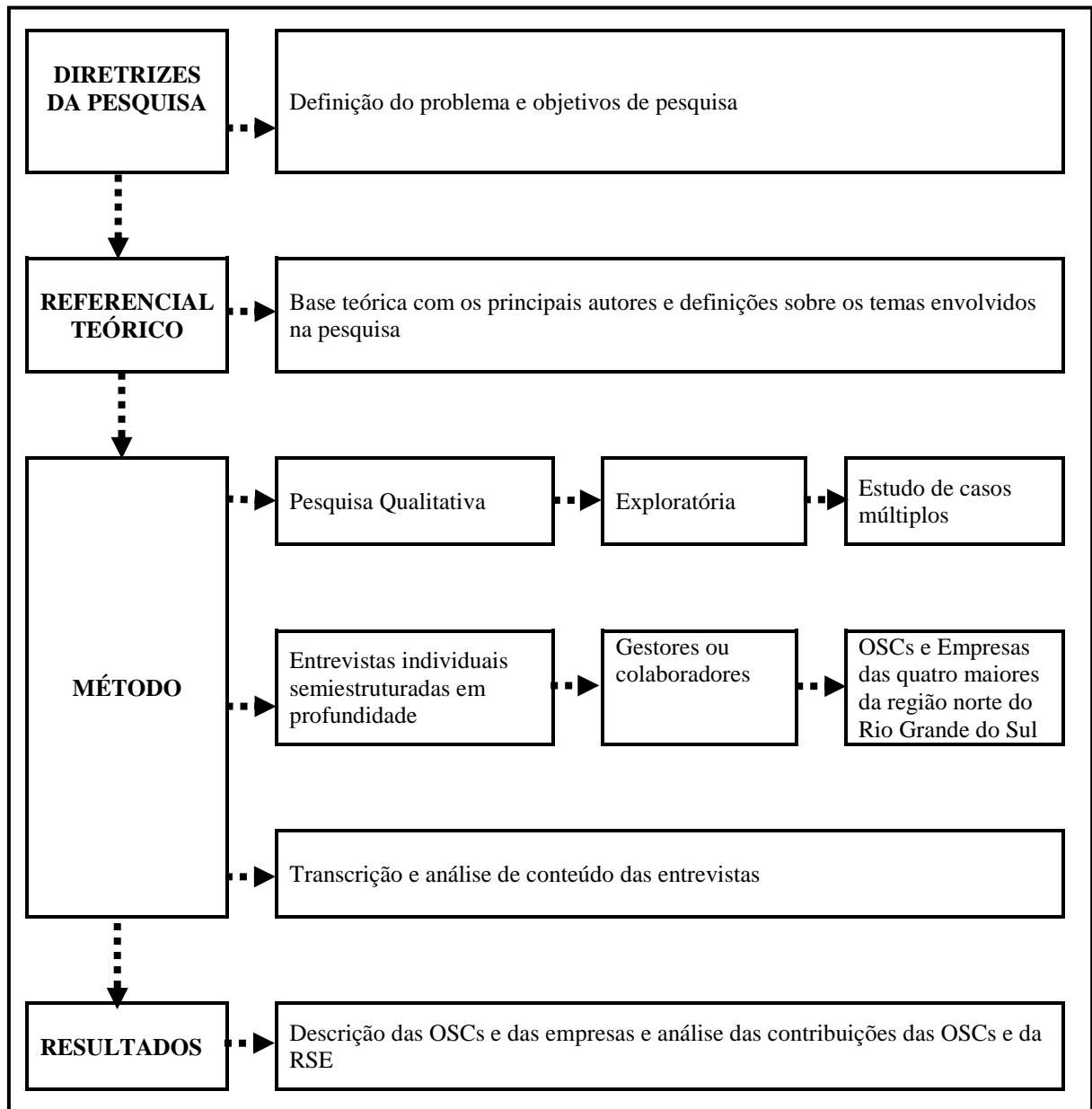
Perante o exposto, para manter o anonimato dos respondentes utilizou-se os pseudônimos O1, O2 O18 para identificar os entrevistados das OSCs e nomes fictícios para as OSCs Alfa, Beta, Gama, Delta e Ômega, por solicitação das mesmas. Para identificar os entrevistados das empresas foram utilizados os pseudônimos E1, E2 E13, e para manter a confidencialidade das empresas utilizou-se os nomes fictícios Empresa A, Empresa B... Empresa K.

De acordo com Gibbs (2009), a transcrição das gravações, observações e notas de campo servem para produzir uma cópia digitada clara para uso dos pesquisadores, elas demandam muito tempo e esforço, e são um processo interpretativo. Ao citar as transcrições no relatório de pesquisa, a anonimização dos entrevistados garante a confidencialidade dos dados; e o nível de transcrição define o grau em que o que está na gravação de áudio será captado, se será um simples esboço ou uma transcrição mais detalhada, para que seja mais adequado ao objetivo do estudo (GIBBS, 2009).

Neste contexto, a metodologia utilizada para a presente Dissertação tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, sob a forma de estudo de casos múltiplos, pois foi a abordagem mais adequada para a pesquisa, visto que analisou-se a contribuição das ações de responsabilidade social das empresas para as práticas das OSCs situadas nas quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul.

Com base nesses pressupostos destaca-se, por meio de um mapa, a sequência que foi seguida na condução da presente pesquisa para atingir os objetivos desejados (Figura 12).

Figura 12 - Mapa de sequência da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Descrição das Organizações da Sociedade Civil das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul e suas ações

As OSCs das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul foram identificadas por meio do *website* Mapa das Organizações da Sociedade Civil, que apresenta a listagem das OSCs brasileiras divididas em Estados, sendo que nas cidades da região norte do rio grande do sul consta um total de 270 OSCs.

Ressalta-se que não são todas as OSCs que aparecem nos registros desse *website*, sendo que isso pode se dar por diversos motivos: i) o Mapa tem bases de dados de Ministérios com informações sobre cadastros, transferências de recursos ou participação social que foram gerados em momentos diferentes, e pode ser que, naquele momento, a organização estivesse fora dos registros oficiais; ii) pode ser também que ela não esteja registrada na base principal do Mapa: a Relação Anual de Informações (RAIS), do ano de 2013; iii) talvez o nome esteja digitado incorretamente; ou iv) talvez a organização seja muito recente e, por isso, só constará em registros mais atualizados (OSCS, 2015).

As OSCs, usualmente, constituem-se sob a forma de associações ou fundações (Figura 13), mas podem receber outras denominações como Instituto, ONG, OSCIP, entre outros, sendo que todas essas denominações referem-se a entidades de natureza privada sem fins lucrativos, que juridicamente serão associações ou fundações, que desenvolvem atividades de caráter predominantemente público. São autodenominações de pessoas jurídicas utilizadas no dia a dia e, às vezes, na própria razão social (IPB, 2015).

Figura 13 - Tipos de OSCs

Associações	Constituem um agrupamento de pessoas, com uma finalidade comum. Perseguem a defesa de determinados interesses, sem ter o lucro como objetivo.
Fundações	As fundações, por sua vez, constituem-se numa universalidade de bens ou direitos, dotados de personalidade e destinados a uma determinada finalidade social, estabelecida pelo seu instituidor.

Fonte: IPB (2015).

Para a presente pesquisa foram contatadas 14 OSCs das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul, selecionadas por conveniência, sendo que todas participaram da pesquisa (Figura 14). Na sequência, as OSCs foram caracterizadas e foram

descritas suas principais ações (Figura 15), com base nas entrevistas, material impresso ou digital disponibilizado pelas OSCs ou pelos próprios *websites* das mesmas. Para a identificação das OSCs foram utilizados seus próprios nomes, exceto para as OSCs Alfa, Beta, Gama, Delta e Ômega, que solicitaram a utilização de nomes fictícios. Quanto aos entrevistados, foi utilizada a identificação O1, O2.....O18, para preservar a confidencialidade das informações dadas por cada entrevistado e seu anonimato.

Figura 14 - Características das OSCs participantes da pesquisa

Cidade	OSC	N.º de colaboradores	N.º de usuários/assistidos/beneficiados	Data da entrevista	Entrevistados	Tempo de atuação na OSC	Duração da entrevista
Passo Fundo	CEJUME	20 entre fixos e voluntários	75 crianças e adolescentes 74 adultos	18/08/2015	(O1) Assistente Social (O2) Coordenadora	(O1) 2 anos (O2) 24 anos	58 min
	OSC Alfa	95 colaboradores	468 na educação infantil 1053 serviço de proteção básica 1530 nos cursos básicos	19/08/2015	(O3) Presidente	(O3) 1 ano e meio	22 min
	Lar Emiliano Lopes	10 colaboradores	20	21/08/2015	(O4) Assistente Social	15 anos	26 min
	Liga Feminina de Combate ao Câncer e CACC	6 colaboradores 64 voluntários	29	24/08/2015	(O5) Vice-presidente (O6) Assistente Social e Pedagoga (O7) Voluntária	(O5) 1 ano e meio (O6) 4 meses (O7) 4 anos	44 min
	OSC Beta	65 colaboradores 10 voluntários	300	03/09/2015	(O8) Presidente	4 anos	37 min
	Fundação Beneficente Lucas Araújo	118 colaboradores	220 na educação infantil 146 meninas no Lar da Menina 70 idosos	08/09/2015	(O9) Diretor Geral	2 anos e meio	33 min
	OSC Gama	35 colaboradores 20 estagiários 6 voluntários	432 famílias no FACID 300 crianças e adolescentes no PROCID 230 crianças na educação infantil	24/09/15	(O10) Assistente Social	6 anos	21 min
Erechim	Sociedade Fraternal Cantinho da Luz	25 colaboradores 38 voluntários	144 famílias (cerca de 900 pessoas atendidas indiretamente) 89 crianças no serviço de proteção básica 40 mães nas oficinas de formação	08/09/2015	(O11) Presidente	21 anos	28 min
	AAIE	76 voluntários	1600 (31 grupos de convivência)	09/09/2015	(O12) Presidente	7 anos	57 min
	OSC Delta	66 colaboradores	270	15/09/2015	(O13) Presidente	3 anos	27 min
Carazinho	OSC Ômega	33 colaboradores	240	16/09/2015	(O14) Diretora (O15) Presidente	(O15) 25 anos (O16) 1 ano	29 min
	Programa Yacamim	8 colaboradores	83 na Sede 100 na Ação Rua	16/09/2015	(O16) Coordenadora	7 anos	29 min
Marau	APAE-Marau	37 colaboradores	185	02/09/2015	(O17) Presidente	28 anos	43 min
	Fundação Assistencial e Cultural José Fuga	1 efetivo 6 terceirizados	93	14/09/2015	(O18) Coordenadora	10 anos	25 min

Fonte: Adaptado de Severo (2013).

Na cidade de Passo Fundo foram pesquisadas sete OSCs: Centro Juvenil Mericiano (CEJUME), OSC Alfa; Lar Emiliano Lopes, Liga Feminina de Combate ao Câncer/Centro de Apoio à Criança com Câncer (CACC), OSC Beta, Fundação Beneficente Lucas Araújo e OSC Gama. Dessas, apenas o CACC não aparece no Mapa das OSCs e o CEJUME faz parte da Associação Educativa Agostini (AEA), que aparece no referido Mapa.

O CEJUME atua por meio do Projeto Despertar para o Hoje e faz parte da AEA, fundada no Brasil em 1980, no estado do Rio Grande do Sul e cidade sede Passo Fundo, com o objetivo de oferecer alimentação, cuidados na saúde, educação, esporte e lazer para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e risco social.

Atualmente atende crianças acima de seis anos e adolescentes até dezoito anos, principalmente dos bairros próximos ao CEJUME. Acima de dezoito anos atende mulheres por meio de cursos e grupos de mães, e também homens através de trabalhos de marcenaria. São realizados atendimentos social e psicológico a qualquer pessoa da comunidade.

O foco principal das ações do CEJUME é a questão da formação, fazendo isso por meio de oficinas socioeducativas no turno inverso ao escolar, quatro dias por semana, sendo elas, por exemplo, oficinas de capoeira, dança, música, teatro, percussão, como forma de trabalhar o aspecto coletivo e humano dos usuários; além de projetos de extensão com uma universidade local, nas áreas de psicologia e nutrição. E para as mulheres são oferecidas oficinas de pintura, crochê, culinária, manicure e estética.

A OSC Alfa foi fundada em 25 de março de 1960 para exercer atividades de assistência social, educacionais, esportivas, culturais e saúde, atuando em diversos bairros da cidade de Passo Fundo, com núcleos de atendimento espalhados pela cidade.

Oferece aos usuários educação infantil, serviço de proteção básica, convivência e fortalecimento de vínculos, onde são oferecidas oficinas e tem também projetos como dança, esporte, música, inclusão digital, cidadania, artesanato, meio ambiente, grupo de jovens para inserção de jovens e adolescentes nas suas comunidades, educação sócio profissional com cursos de culinária, assistente administrativo, cabelereiro, eletricidade, estética facial e depilação, informática, maquiagem, marcenaria, soldagem, entre outros. Disponibiliza atendimento social e psicológico para a comunidade e atendimento odontológico para os usuários.

O Lar Emiliano Lopes existe desde julho de 1963 e começou como um orfanato, trabalhando por muitos anos dessa forma, e com o decorrer do tempo, com as mudanças na legislação, principalmente a partir do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), adequou-se e tornou-se um lar de acolhimento institucional. Atende crianças e adolescentes, em estado

de vulnerabilidade social, de zero a dezessete anos e onze meses, e visto que o acolhimento institucional é emergencial, temporário e a última medida, depois que foram esgotadas todas as possibilidades, a criança vai para a casa de acolhimento onde permanece por no máximo dois anos. Quando a criança chega, imediatamente já se começa a trabalhar na rede familiar, na busca de colocação, caso não tenha como voltar para a família, busca-se a colocação em família substituta.

Cursos, oficinas e inclusão no mercado de trabalho são realizados fora do Lar Emiliano Lopes, mas o Lar tem uma orquestra, a orquestra beija-flor que surgiu de uma oficina de música, que além de incluir os acolhidos, permite também a participação de outras pessoas da comunidade que queiram fazer parte da orquestra. A equipe do Lar trabalha rotinas por meio de grupos de trabalho com as crianças e adolescentes acolhidos, como arte terapia, por exemplo.

A Liga Feminina de Combate ao Câncer foi criada em 15 de maio de 1975 para oficializar um trabalho que já era realizado por um grupo de senhoras de Passo Fundo preocupadas com a prevenção e assistência às mulheres portadoras de câncer. Atende 34 municípios da região, com a finalidade de dar suporte para quem está em tratamento contra o câncer, promovendo de forma gratuita assistência permanente a seus beneficiados e conscientização da população. Nesse contexto, surgiu também o CACC para, além de mulheres, dar suporte também para as crianças, meninos e meninas, com câncer. A casa conta com lugares para trinta pacientes e trinta acompanhantes.

Dessa forma, a Liga Feminina de Combate ao Câncer/CACC fornece sacolas de alimentos para seus assistidos, medicação, acompanhamento psicossocial e hospedagem totalmente gratuita, em um local limpo e agradável, para as pessoas que estão passando por tratamento nos hospitais e não tem condições de se hospedarem em outros locais. A Liga mantém um brechó permanente com doações da comunidade de roupas, calçados, material elétrico, entre outros, e utiliza essa renda para despesas com a casa.

As sacolas de alimentos são montadas com doações de alimentos não perecíveis recebidas da comunidade, incluindo empresas e são doadas aos assistidos de Passo Fundo de quinze em quinze dias. De segunda a sexta-feira, os assistidos recebem café da manhã, lanche, almoço, lanche da tarde, janta, podem também tomar banho e posar. De quinze em quinze dias os assistidos e os familiares participam de oficinas, e contam com o atendimento de uma psicopedagoga, uma assistente social e uma psicóloga. Também, por meio de voluntários, disponibiliza atendimento jurídico aos assistidos.

A OSC Beta foi fundada no dia 28 de junho de 1967, com eleição e posse da primeira Diretoria. Atende usuários com deficiência intelectual e/ou múltipla, com idade de zero a idade adulta, sem limite de idade.

Na área da educação, a OSC-Beta oferece Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Além disso, existem as oficinas que incluem atividades de dança, teatro, capoeira, música, coral, produções variadas na linha artística, o projeto Vida Saudável: Pratique, que aborda questões como esportes, controle de peso, conhecimento para o bem-estar e melhoria da qualidade de vida, o Projeto de Compostagem Doméstica (PROJECO), que trabalha na questão ambiental, como compostagem e consciência do lixo. Também o projeto Jovem Capaz, onde uma assistente social e uma psicóloga trabalham com os usuários para sua inserção no mercado de trabalho, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e empresas da cidade de Passo Fundo. E ainda disponibiliza atendimentos como, por exemplo, psicológico e odontológico.

A Fundação Beneficente Lucas Araújo existe desde de 14 de maio de 1928, mas passou a se chamar assim a partir de 1957, com a finalidade de cuidar de crianças e idosos e tendo como atividade preponderante a assistência social. Seus serviços se dividem entre O Lar da Menina, a Escola de Educação Infantil João Busato e Menino Deus, que oferece pré-escola I e pré-escola II que são válidos como escola e as Instituições de Longa Permanência São José e João XXIII.

No Lar da Menina são atendidas meninas de 6 a 15 anos, no turno inverso ao escolar, com oficinas de culinária, música, capoeira, artesanato, dança, informática. Na Escola de Educação Infantil João Busato e Menino Deus são atendidas crianças de 4 meses a 5 anos e 11 meses, com atendimento em turno integral, onde são proporcionadas atividades de convivência, estabelecimento e fortalecimento de vínculos para o desenvolvimento e sociabilidade da criança. Nas Instituições de Longa Permanência São José e João XXIII, são atendidos idosos, sendo que os que necessitam de maiores cuidados ficam na São João XIII e os demais na São José. Esses idosos recebem atendimento completo na área de saúde, fisioterapia, higiene, alimentação, espiritual, psicológica, odontologia, entre outros, são desenvolvidas oficinas de artesanato com eles também. Além disso a entidade procura manter a família do idoso próxima, quando esse ainda possui família, preservando os vínculos, e quando rompidos, a entidade atua com a intenção de reatá-los. No que se refere ao meio ambiente, a Fundação tem uma área de preservação ambiental com quase trinta hectares de mata.

A OSC Gama foi fundada nos anos 1960, especificamente para atender crianças e adolescentes em situação de risco do bairro carente onde ela está localizada. Hoje atende outros bairros próximos além daquele onde está localizada, oferecendo na área de assistência social os seguintes programas: Programa Família Cidadã (FACID) que atende famílias com dependentes inseridos na Instituição e outras famílias que se encontram em situação de vulnerabilidade social e o Programa Cidadania (PROCID) que atende crianças e adolescentes em turnos alternados: manhã e tarde; e na área de educação oferece os seguintes programas: Programa de Educação Infantil com creche que atende crianças de 04 meses a dois anos de idade, em turno integral e a escola de educação infantil que atende crianças de 02 a 05 anos de idade.

No PROCID as crianças e adolescentes participam de atividades durante todo ano, no início do ano são definidas as regras de convivência para o ano corrente, as atividades envolvem oficinas de leitura, concurso de desenhos, jogos, oficinas de dança, gincanas, entre outras. No FACID as mães da comunidade recebem atendimento em práticas artesanais e domésticas por meio do Clube das Mães, e as famílias também recebem apoio familiar por meio de encaminhamentos e atuação preventiva, de modo a assegurar os direitos sociais e evitar a violação dos direitos da criança e adolescentes e suas famílias. E ainda, a OSC Gama, por meio do FACID, faz visitas domiciliares às famílias quando necessário.

Na cidade de Erechim foram pesquisadas três OSCs: Sociedade Fraternal Cantinho da Luz; Associação de Apoio ao Idoso Erechinense (AAIE) e OSC Delta. A Sociedade Fraternal Cantinho da Luz começou em meados de 1990 com trabalhos de rua, atendendo as famílias dos bairros mais pobres, fazendo um trabalho educativo. Hoje possui infraestrutura própria e atende comunidades da periferia oeste da cidade de Erechim.

A Sociedade Fraternal Cantinho da Luz oferece serviços de proteção social básica para crianças, adolescentes dos seis aos dezessete anos e seus familiares, por meio de programas, projetos e serviços de fortalecimento de vínculos familiares, orientação sócio familiar e ações culturais, esportivas e sócio educativas. A organização funciona de janeiro a dezembro, oferecendo atividades diferenciadas nos dois turnos do dia, em grupos divididos por idade e em horário inverso ao escolar. Atende crianças com problemas psicomotores, problemas psicológicos, dificuldade de aprendizagem, também são oferecidas oficinas de esporte, de música, de xadrez, de sexualidade, de informática, de psicomotricidade, de leitura, focando na formação dessas crianças. Para as mães das crianças, que também são cadastradas, são oferecidas atividades como curso de padaria, horta e jardinagem, manutenção da casa,

costura, patchwork, distribuídas conforme a aptidão de cada grupo e conforme disponibilidade de voluntários, buscando também a formação dessas mães.

A AAIE foi fundada em 5 de dezembro de 1986 com a missão de proporcionar aos idosos espaços de convivência social que valorizem a descoberta de potencialidades e habilidades, a integração social comunitária e a mobilização dos idosos. A entidade é formada por associados com 60 anos de idade ou mais, divididos em grupos de convivência que se reúnem semanalmente.

Esta entidade proporciona atividades como Carnaval da 3ª Idade, Festa Junina, Eleição da Vovó do Ano, Matinés, Miss Erechim, oficinas ocupacionais como, por exemplo, de colares, de fuxico, de enfeite natalino, de panetone, grupos de dança, conforme o interesse dos grupos. Proporciona atendimento nas áreas de nutrição, geriatria, psicologia, odontologia, fisioterapia, orientações jurídicas e sociais. Através do projeto Idoso Multiplicador, um integrante de cada grupo participa de cursos e oficinas para aprender e repassar o conhecimento para os demais do grupo, como forma de envolver sempre o grupo.

A OSC Delta foi fundada em 25 de maio de 1965 e atende pessoas com deficiência intelectual e também as famílias dessas pessoas são atendidas pela parte da assistência social. O atendimento é feito desde de bebê até pessoas na terceira idade, trata do usuário desde o nascimento e por toda a vida ele pode usufruir da entidade se necessário.

Alguns usuários são inseridos no mercado de trabalho, para isso a entidade e as próprias empresa oferecem cursos preparatórios. A OSC Delta conta com um grupo de convivência, para pessoas adultas com deficiência e que não se encaixam no mercado de trabalho, onde podem frequentar nos turnos da manhã e à tarde. Também existem projetos de lazer, como as olimpíadas da entidade, sendo o projeto básico a melhoria da condição de vida em geral do assistido. Os usuários são inseridos na questão pedagógica para melhorar a alfabetização, também a parte clínica, higiene bucal, higiene pessoal, que é feita por terapeutas ocupacionais.

Ainda, oferece oficinas de trabalhos manuais para os alunos e para os pais ou responsáveis pelo aluno. Na parte da assistência social, são atendidas também as famílias dos usuários, são até mesmo feitas visitas à família para verificar quais as condições do usuário e orientá-las sobre a melhor forma de agir. As pessoas mais velhas têm outras atividades, como costura e bordado para as mulheres, por exemplo.

Na cidade de Carazinho foram pesquisadas duas OSCs: OSC Ôemga e Programa Yacamim que não consta no Mapa das OSCs. A OSC Ômega existe há 46 anos, oferece atendimento clínico, assistência social e educação. Atende deficientes intelectuais e múltiplos,

desde bebê até adultos, sem limite de idade. A parte assistência social trabalha com as famílias e os grupos de jovens dos usuários, a parte de educação abrange ensino fundamental, séries iniciais e o EJA, e na parte de saúde são oferecidos atendimentos clínicos, fonoaudiólogo, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, neurologista, psicóloga, pedagoga.

Na OSC Ômega, a parte assistencial também inclui oficinas de artesanato, a panificação onde os usuários trabalham fazendo pães e biscoitos e posteriormente vendendo e um shopping da cidade, a confecção de tela para fechar terrenos, que também é feita com a participação dos alunos e a lavanderia que está começando e esporadicamente algum aluno ajuda nas atividades.

Além disso, é feita a inclusão de alguns alunos no mercado de trabalho, dependendo da sua incapacidade. Existe o grupo de jovens para debater temas como sexualidade, drogas e alcoolismo, para prepara-los para as diversas situações que podem surgir em suas vidas. Os alunos que se encaminham para a idade adulta são auxiliados a realizarem atividades do dia-a-dia de forma mais independente, para situações em que eles não tem mais os familiares que antes faziam tudo por eles, ou mesmo para o caso de irem morar sozinhos ou com seus companheiros. Também é feita a inclusão de alunos na rede regular.

O Programa Yacamim foi uma proposta de um grupo de pessoas e de organizações com o propósito de prevenir o uso de álcool e outras drogas entre crianças e adolescentes, visando à redução da violência e criminalidade juvenil e a inclusão da sociedade Carazinhense no processo de educação e socialização desses jovens. O programa é fruto de uma caminhada da rede de atendimento da criança e do adolescente, que começou em novembro de 2002 com a fiscalização da venda de bebida alcoólica e cigarros para crianças e adolescentes. Passou a atuar como Programa Yacamim em agosto de 2007.

Esse programa oferece atividades de segunda a sexta-feira na sede, como artes, música, esportes, reforço escolar, grupo terapêutico, atendimento psicológico, informática, dança e faz o trabalho de Ação Rua nos bairros mais carentes de Carazinho em três dias da semana, onde a equipe faz uma intervenção nessas comunidades tentando buscar os vínculos rompidos com a família, com a escola, com a sociedade em geral, sob a coordenação de um psicólogo. Na sede oferece as refeições para os beneficiados. Atende crianças a partir dos 7 anos e adolescentes até 18 anos de idade, após os 18 anos é possível que eles continuem participando se desejarem. Possui um convênio médico, onde as famílias e as crianças recebem atendimento quando necessário, e também parceria com um dentista que atende todas as crianças. Além disso, busca também a profissionalização dos jovens, oferecendo cursos profissionalizantes por meio de parcerias com o SENAC.

Na cidade de Marau duas OSCs participaram da pesquisa: APAE-Marau e Fundação Assistencial e Cultural José Fuga. As APAEs no Rio Grande do Sul, assim como as do restante do Brasil, surgiram da necessidade de atendimento para as pessoas com deficiência, e visto que o Estado não dava conta por si só desses atendimentos, as primeiras APAEs foram criadas através da reunião de pais, profissionais de várias áreas, professores e Poder Público.

A APAE-Marau iniciou suas atividades no dia 27 de abril de 1987, e atende outras quatro cidades próximas de Marau. Está dividida em três setores: educação, saúde e assistência social. A APAE-Marau mantém a escola Amor e Vida, que oferece educação infantil, ensino fundamental, EJA e Proteção Social que é para os alunos que não são incluídos na rede regular e precisam da APAE a vida inteira, além de preparação para o mercado de trabalho. Na parte clínica oferece estimulação precoce para os bebês, fisioterapia, fonoaudiologia, neurologia, psicologia, pedagogia, pediatria, serviço social e terapia ocupacional. Realiza atendimentos desde bebês até a idade adulta, para pessoas com deficiência intelectual e múltipla, e autismo.

A APAE-Marau possui uma sala *snoezelen*, que é uma franquia social, utilizada para a estimulação multissensorial, com um ambiente agradável equipado com sons, aromas, texturas para experiências táteis, cores e efeitos luminosos, estimulando as funções cognitivas e da comunicação, além do afeto e das habilidades motoras. Oferece oficinas de artes como dança, teatro e música, para os alunos e também passará a oferecer nos próximos meses equoterapia. São oferecidas atividades envolvendo também as famílias como, por exemplo, mostras de trabalhos dos alunos, oficinas de trabalhos manuais para as mães.

A Fundação Assistencial e Cultural José Fuga foi criada em 2003 por uma empresa da cidade de Marau, com o objetivo de manter vivos os ideais de solidariedade e ação comunitária implantados pelo fundador da empresa ao longo de sua vida, a fim de proporcionar o desenvolvimento cognitivo, criativo, emocional e social de crianças e adolescentes, garantindo a oportunidade de educação e cultura.

Essa Fundação proporciona atividades sócio educativas para crianças e adolescentes dos seis aos quatorze anos, que moram na cidade de Marau e estejam frequentando a escola regular. As atividades incluem curso de inglês, ginástica artística, coral infantil, informática, futsal. Começou esse ano a oferecer atividades para adultos também, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) já ofereceu curso de jardinagem, por exemplo, e também está oferecendo curso de informática para adultos.

Figura 15 - Ações das organizações da sociedade civil (continua)

Cidade	OSC	Ações
Passo Fundo	CEJUME	Marcenaria Atendimentos social e psicológico Capoeira Dança Música Teatro Percussão Projetos de extensão (psicologia e nutrição) Pintura Crochê Culinária Manicure Estética
	OSC Alfa	Educação Infantil Dança Esporte Música Inclusão digital Cidadania Artesanato Meio ambiente Grupo de jovens Cursos de educação sócio profissional Atendimento social, psicológico e odontológico
	Lar Emiliano Lopes	Acolhimento institucional Orquestra Grupos de trabalho
	Liga Feminina de Combate ao Câncer e CACC	Medicação Acompanhamento psicossocial Atendimento jurídico Alimentação Hospedagem
	OSC Beta	Educação Infantil e Ensino Fundamental Educação de Jovens e Adultos Dança Teatro Capoeira Música Coral Produções variadas na linha artística Esportes Projeto de Compostagem Doméstica Inserção no mercado de trabalho Atendimento odontológico e psicológico
	Fundação Beneficente Lucas Araújo	Culinária Música Capoeira Artesanato Dança Informática Educação Infantil Higiene Alimentação Espiritualidade Atendimento médico e psicológico Artesanato

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Figura 15 - Ações das organizações da sociedade civil (continuação)

Cidade	OSC	Ações
Passo Fundo	OSC Gama	Educação Infantil Leitura Desenho Jogos Dança Gincanas Práticas artesanais e domésticas Apoio familiar Visitas domiciliares às famílias
Erechim	Sociedade Fraternal Cantinho da Luz	Fortalecimento de vínculos familiares Orientação sócio familiar Ações culturais, esportivas e sócio educativas Esporte Música Xadrez Sexualidade Informática Psicomotricidade Leitura Cursos de padaria, horta e jardinagem Manutenção da casa Costura Patchwork
	AAIE	Carnaval da 3ª Idade Festa Junina Eleição da Vovó do Ano Matinés Miss Erechim Oficinas ocupacionais Grupos de dança Atendimento nas áreas de nutrição, geriatria, psicologia, odontologia, fisioterapia Orientações jurídicas e sociais Projeto Idoso Multiplicador
	OSC Delta	Inserção no mercado de trabalho Grupo de convivência Lazer Olimpíadas Melhoria da condição de vida do assistido Alfabetização Terapia ocupacional Oficinas de trabalhos manuais Atendimento e visitas às famílias dos usuários Costura Bordado
Carazinho	OSC Ômega	Ensino Fundamental Educação de Jovens e Adultos Artesanato Panificação Confecção de tela Lavanderia Inclusão no mercado de trabalho Grupo de jovens Inclusão na rede regular de ensino

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Figura 15 - Ações das organizações da sociedade civil (conclusão)

Cidade	OSC	Ações
Carazinho	Programa Yacamim	Artes Música Esportes Reforço escolar Grupo terapêutico Informática Dança Ação Rua Atendimento psicológico Atendimento médico e odontológico Profissionalização
Marau	APAE-Marau	Oficinas de artes Estimulação precoce Fisioterapia Fonoaudiologia Neurologia Psicologia Pedagogia Pediatria Serviço social Terapia ocupacional Sala <i>snoezelen</i> Equoterapia Mostras de trabalhos dos alunos Oficinas de trabalhos manuais para as mães
	Fundação Assistencial e Cultural José Fuga	Inglês Ginástica artística Coral infantil Informática Futsal

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

4.2 Contribuições das organizações da sociedade civil das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul

Por meio de suas ações, as OSCs trazem várias contribuições para os beneficiados e para a sociedade. As principais contribuições serão exploradas nesta seção pela análise de conteúdo.

Algumas contribuições das OSCs que participaram da pesquisa, para os beneficiados em si, referem-se à sua inclusão na sociedade, a defesa dos seus direitos, a convivência e troca de experiências com outras pessoas, autonomia, qualidade de vida, a formação e profissionalização das pessoas, acolhimento, orientação, socialização, proteção, valorização, autoestima, hospedagem, alimentação, saúde, vestuário, entre outros.

Essas contribuições demonstram que as OSCs pesquisadas estão tentando gerenciar as questões sociais em prol da valorização do ser humano, da sociedade e do meio ambiente, disseminando comportamentos baseados em altruísmo e solidariedade, e promovendo o bem-

estar social (AMENDOLA; GAROFALO; NESE, 2011; COSTA; RAMOS; PORTELA, 2014), conforme percebe-se na fala dos entrevistados:

(...) a ideia é que elas saiam das suas casas e que elas venham, que elas partilhem, que elas conversem, que elas tenham um espaço que seja para além daquela oficina (...) isso é conviver, isso é poder trocar experiência (...) não é simplesmente vir aqui fazer o seu e ir embora (...) a gente quer a convivência (...) (O1).

(...) a gente tenta buscar a inclusão deles na sociedade né, e fazer de uma forma geral a defesa dos direitos (...) tenta colocar eles nos espaços em que todo mundo está circulando, porque eles têm esse direito, enquanto indivíduos (...) sempre esse intuito de eles estarem convivendo com os outros (...) melhorar a autonomia, seja aprendendo a comer direito, seja aprendendo a se manter limpo (...) a gente tentou melhorar os espaços físicos e tal justamente por isso, para uma valorização do usuário, tudo isso aqui é para eles (...) (O8).

(...) fazemos elas entenderem porque elas estão nesta situação, então a gente possibilita que as pessoas desenvolvam esse potencial, acreditando que podem mudar o padrão de vida, a partir daí a gente faz o trabalho de formação (...) (O11).

(...) a gente conseguiu tirar a criança que ficava pedindo na frente dos estabelecimentos, a gente conseguiu tirar da rua, a gente consegue ver uma melhora da questão escolar com alguns, aqueles que vão. A gente consegue inserir também alguns na escola (...) outra coisa que a gente busca também é a questão da profissionalização deles (...) (O16).

A respeito das contribuições das ações das OSCs para a sociedade como um todo, pode-se dizer que envolvem a diminuição de custos para o Estado, aprender a conviver com a diferença, formação de cidadãos melhores e mais conscientes, apoio às empresas no cumprimento à legislação de inclusão social de deficientes no mercado de trabalho, criar ou melhorar os vínculos familiares e até mesmo contribuições ambientais.

Neste contexto, devido a limitação do governo em atender as demandas sociais, surgem as OSCs para preencher essa lacuna por meio de suas ações, pois elas são capazes de canalizar a participação popular, buscando identificar causas e propor soluções para os problemas sociais, de modo que são consideradas essenciais para ajudar a entregar serviços humanos vitais como saúde, educação, aconselhamento, entre outros (SALAMON, 1998; SALAMON, 2010; SILVA; AGUIAR, 2011), corroborando com o ponto de vista de muitos entrevistados:

(...) ele vai ser um cidadão extremamente ativo, indiferente daquilo que ele vai seguir (...) qualquer reforço que a gente possa dar para que eles busquem (...) por uma mudança de vida, para nós é extremamente válido (...) (O1).

(...) viemos também contribuir nesse sentido com a própria rede municipal (...) nós estamos aí assumindo um papel temporário da família, de acolher, de cuidar, de encaminhar, de orientar, de proteger, independente do período que elas ficarem conosco (...) (O4).

(...) qualquer atividade social que você faça voluntariamente, você está diminuindo o custo para o Estado (...) é um ganho pra uma sociedade que eu acho que atualmente é bem egocentrista né, então você conseguir conviver com a diferença já é uma boa caminhada (...) (O8).

(...) tem uma legislação que faz com que as empresas mantenham pessoas que têm deficiência nos seus quadros, então a gente colabora com eles para suprir essa legislação (...) para nós é uma maneira de inserir esse pessoal que tem essa deficiência, na sociedade, no trabalho, para eles se sentirem pessoas, capazes, para se sentirem seres humanos na plenitude (...) (O13).

(...) porque a gente sabe que o município não tem uma estrutura que possa acolher esse tipo de atendimento que nós oferecemos aqui (...) (O15).

(...) você conseguir fazer uma pessoa assim avançar na questão pedagógica e depois conseguir também arrumar um trabalho, (...) se aposentar dignamente (...) é uma grande contribuição que você está fazendo para a sociedade (...) todas as ações são para melhorar o cidadão (...) (O17).

Além das preocupações sociais, a questão ambiental também é levada em conta pelas OSCs, um exemplo é a Fundação Beneficente Lucas Araújo que, desde a sua criação, tem uma área de preservação ambiental de quase trinta hectares de mata, que trata-se de um legado ecológico deixado pela Fundação.

Neste cenário, muitas vezes as OSCs buscam cumprir sua missão através de parcerias com o Estado e as empresas e, principalmente, têm a capacidade de envolver a iniciativa privada em apoio a fins públicos, o que está de acordo como as pesquisas de Salomon (2010), Amendola, Garofalo e Nese (2011) e Costa, Ramos e Portela (2014). Por isso, na sequência foram descritas e analisadas as contribuições para as OSCs das empresas que praticam RSE.

4.3 Descrição das empresas e suas ações de responsabilidade social empresarial

As empresas das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul foram contatadas a partir de indicação das OSCs no momento das entrevistas, num total de 19 empresas, sendo que dessas, 11 participaram da pesquisa (Figura 16). Também com base nas entrevistas, material impresso disponibilizado pelas empresas ou pelos próprios *websites* das mesmas, as empresas participantes foram caracterizadas, bem como descritas suas principais ações de RSE (Figura 17). Para a identificação das empresas foi utilizada a seguinte nomenclatura: Empresa A, Empresa B.....Empresa K, e para os entrevistados utilizou-se a identificação E1, E2.....E13, como forma de preservar a confidencialidade das informações fornecidas e o anonimato dos entrevistados.

Na cidade de Passo Fundo foram pesquisadas cinco empresas: Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E. A Empresa A foi fundada em 15 de abril de 2005 com

finalidade de produzir biodiesel. Possui 17 unidades de recebimento de grãos na região norte do Rio Grande do Sul e uma no Paraná. Essa não publica balanço social, mas possui um *link* no *website* da empresa sobre sustentabilidade que inclui a responsabilidade social, onde menciona suas ações.

Neste contexto, a Empresa A auxilia de forma financeira algumas organizações sociais das cidades onde há unidades, e outras organizações sociais participam de alguns projetos de lei de incentivo à cultura, através da Lei Rouanet. A empresa participa diretamente, através de leis de incentivo e através de disposição de fundo social do imposto de renda, destinando recursos através do imposto de renda para essas entidades ou para o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FUMDICA), ou participa por meio de projetos, voluntariado e campanhas de arrecadação com os colaboradores, onde a empresa entra com uma contrapartida. Também patrocina eventos na área esportiva que busquem a inclusão de crianças no esporte.

A questão do voluntariado na Empresa A ainda não está bem estruturada, não são muitos colaboradores que participam, e acontece principalmente em épocas de campanhas específicas, mas alguns colaboradores estão envolvidos de alguma forma com as organizações sociais que são auxiliadas pela empresa.

A Empresa B iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1979, é líder no segmento de serviço rápido de alimentação e está presente em 119 países, com mais de 33 mil restaurantes. A empresa possui, desde 1999, um Instituto, que é uma organização sem fins lucrativos, que faz parte de um sistema beneficente global presente em 62 países, por meio do qual busca promover a saúde e a qualidade de vida de adolescentes e crianças com câncer, e também por meio desse a empresa publica seu relatório de atividades sociais.

As ações desenvolvidas pela Empresa B incluem ser a empresa do primeiro trabalho, por ensinar e treinar o jovem para o mercado de trabalho, na parte de sustentabilidade faz o reaproveitamento de material trabalhando com produtos reciclados, como papeis e guardanapos, além de fazer a separação do lixo com o uso de lixeiras específicas. E a principal ação da empresa é um dia ao ano destinado, em todo o país, para a venda de um tipo de lanche com a única finalidade de usar todo o dinheiro arrecadado com as vendas para atendimento de pessoas em tratamento contra o câncer, especialmente crianças e adolescentes. Além disso, existe o cofrinho, que são moedas doadas pelos clientes que são enviadas todos os meses para o Instituto da empresa.

Figura 16 - Características das empresas participantes da pesquisa

Cidade	Empresa	N.º de colaboradores	Tempo de atuação no mercado brasileiro	Publica Balanço Social ou relatório de atividades?	Data da entrevista	Entrevistados	Tempo de atuação na empresa	Duração da entrevista
Passo Fundo	Empresa A	260 na unidade	10 anos	Não	27/08/2015	(E1) Assessora de Comunicação	6 anos	25 min
	Empresa B	70 na unidade	36 anos	Sim	27/08/2015	(E2) Gerente de restaurante	6 anos	28 min
	Empresa C	7000 em todas as unidades	36 anos	Não	23/09/2015	(E3) Gestora de marketing e comunicação	4 meses	17 min
	Empresa D	150 na unidade	30 anos	Não	20/10/2015	(E4) Supervisora de RH	9 anos	24 min
	Empresa E	180 em todas as unidades	15 anos	Não	20/10/2015	(E5) Procurador e Diretor Administrativo	11 anos	30 min
Erechim	Empresa F	400	41 anos	Não	15/09/2015	(E6) Responsável pelo RH	7 anos	17 min
	Empresa G	600	51 anos	Só para a Assembleia Legislativa	16/10/2015	(E7) Analista Contábil (E8) Analista Contábil (E9) Responsável Qualidade	(E7) 17 anos (E8) 17 anos (E9) 7 meses	35 min
Carazinho	Empresa H	370 em todas as unidades	52 anos	Não	08/10/2015	(E10) Analista de RH	2 anos	30 min
	Empresa I	1300 em todas as unidades	50 anos	Sim	15/10/2015	(E11) Analista de Desenvolvimento de Pessoas	3 anos	23 min
Marau	Empresa J	3600 na unidade	87 anos	Sim	29/09/2015	(E12) Coordenadora do Comitê de Investimento Local	2 anos	39 min
	Empresa K	365	68 anos	Não	02/10/2015	(E13) Supervisor RH	10 anos	18 min

Fonte: Adaptado de Severo (2013).

A Empresa C iniciou sua história no ano de 1979, com a aquisição de um estabelecimento comercial na área farmacêutica que transformou-se em uma rede de farmácias, com base na cidade de Passo Fundo. Possui cerca de 400 lojas em mais de 150 cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Não divulga de nenhuma forma suas ações de responsabilidade social.

Neste cenário, a Empresa C procura estar presente na comunidade e ajuda-la, partindo da presença dos coordenadores nas comunidades como representantes delas onde a empresa atua. A empresa tem adquirido ou alugado prédios históricos e feito a preservação do patrimônio histórico e arquitetônico das cidades onde abre lojas, e também ajuda organizações sociais na cidade de Passo Fundo por meio da compra de alimentos ou outras doações, e campanhas de arrecadação entre os colaboradores. Fez parceria com uma orquestra, por meio da Lei Rouanet, onde vai entregar para as comunidades uma apresentação no aniversário do município.

A Empresa D é uma representante e distribuidora de produtos alimentícios fundada em 22 de abril de 1986. Possui duas unidades no estado do Rio Grande do Sul, uma no estado do Paraná e outra no estado de São Paulo, é uma empresa familiar. Não publica balanço social, apenas possui um *link* sobre responsabilidade social em seu *website*.

Essa empresa realiza anualmente campanhas do agasalho, onde cada ano é escolhida uma entidade para receber as doações, faz doação de fraldas para creches do município de Passo Fundo, contribui com alimentação ou dinheiro para realização de eventos beneficentes, faz campanhas de arrecadação para ajudar funcionários que estão passando por dificuldades e ajuda algumas organizações sociais com doação em dinheiro e de alimentos.

A Empresa E foi fundada no ano 2000, é uma empresa de comércio de transportes e empreendimentos, também é familiar, faz transportes rodoviários, em território brasileiro e latino-americano, de modo a atender toda a América Latina, com unidades, além de Passo Fundo, em Horizontina, Jacareí, Rondonópolis e Montenegro. Não publica balanço social, mas possui um *link* sobre responsabilidade social em seu *website*.

No que diz respeito à responsabilidade social, a Empresa E prima pela colaboração a entidades assistenciais, sendo que, mesmo em épocas de crise econômica as doações para as entidades são mantidas. Faz doações em dinheiro mensalmente para algumas entidades, e para outras apenas em situações pontuais dependendo das campanhas e eventos dessas, além disso promove campanhas, como feiras de saúde, em parceria com o Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST/SENAT), sendo que foi a Empresa B que mobilizou a vinda dessa entidade para a cidade de Passo Fundo. As

campanhas são feitas dentro da empresa, e fora a empresa atua como patrocinadora ou apoiadora.

Na cidade de Erechim foram pesquisadas duas empresas: Empresa F e Empresa G. A Empresa F é uma empresa familiar, foi criada no de 1974, trata-se de uma fábrica de cadeiras para escritório, referência no Brasil, disponibilizando 24 linhas de produtos. Na apresentação da empresa, em seu *website*, fala sobre programas e projetos voltados para o bem-estar dos colaboradores e da comunidade, bem como programas socioambientais e de sustentabilidade, e ressalta que sua missão é oferecer produtos e serviços contribuindo para o sucesso dos clientes, colaboradores e investidores, e respeitando o ser humano, a família, o meio-ambiente e a sociedade. Mas não apresenta nenhum *link* falando especificamente sobre as ações realizadas.

A Empresa F faz coleta seletiva de lixo, possui tratamento de efluentes por meio de uma estação de tratamento de resíduos industriais, procura comprar materiais recicláveis, madeira de procedência legal com certificação, realiza campanhas internas com relação à qualidade de vida e saúde dos colaboradores, campanhas sobre consumo de água e demais cuidados com o meio ambiente, programa de ginástica laboral, incentivo à educação e ao esporte, ajuda financeiramente algumas organizações sociais da cidade de Erechim e faz campanhas de arrecadação envolvendo os colaboradores.

A Empresa G é uma construtora, empresa familiar, do ramo de construção civil e industrializada, que iniciou sua trajetória em 29 de janeiro de 1954, que atende todo o Brasil. A empresa divulga seu balanço social apenas para a Assembleia Legislativa, no seu *website* possui um *link* sobre responsabilidade social, mas esse *link* não fala sobre as ações da empresa, apenas traz a informação de que a empresa recebeu nos anos de 2001 a 2012 o certificado de responsabilidade social da Assembleia Legislativa.

Na Empresa G ocorre a busca do bem-estar tanto do público interno quanto externo. Realiza-se ações como reciclagem de resíduos, consciência ambiental, segurança para os trabalhadores, arrecadação de roupas, alimentos e brinquedos por meio de gincanas promovidas entre os colaboradores na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) e nas obras, destina 4% do seu imposto de renda, que é o máximo permitido para pessoa jurídica, para o incentivo à cultura, por meio da Lei Rouanet, sendo que esse valor, ao invés de ir para o governo fica para o município onde a empresa atua, de modo que a entidade contemplada, através de aprovação de projeto, pode adquirir materiais destinados à cultura e, por fim, faz uma doação mensal em dinheiro para uma OSC da cidade de Erechim.

Na cidade de Carazinho duas empresas participaram da pesquisa: Empresa H e Empresa I. A Empresa H, também é uma empresa familiar, fundada no ano de 1963, que atua na produção de sementes de trigo e soja e comércio de grãos de soja, trigo e milho, atendendo os produtores em todas as fases do cultivo. Possui 11 unidades e um centro administrativo, na região norte do Rio Grande do Sul. A empresa não publica Balanço Social, mas possui em seu *website* um *link*, dentro do *link* sobre sustentabilidade, onde fala um pouco do seu envolvimento em RSE e cita algumas entidades e projetos sociais que apoia. E ainda, criou no ano de 2014 o Instituto Empresa H, o qual pretende, com base no conceito de RSE, ampliar suas ações sociais, contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária.

Entre as ações da Empresa H estão as campanhas de agasalho e também no final de ano arrecadação de brinquedos que são doados para as crianças de uma escola, doação em dinheiro para algumas organizações sociais, e para uma delas faz campanhas de arrecadação e visitas, e no intuito de envolver mais os colaboradores nas suas ações sociais, proporcionou para eles uma palestra do SENAC sobre voluntariado, de forma a incentivar o envolvimento de todos. Além disso, a empresa faz campanhas de arrecadação para ajudar colaboradores em situações graves. E também faz um trabalho anual sobre o meio ambiente com crianças de escolas das cidades de todas as unidades, onde assistem filme e teatro sobre o meio ambiente e participam da plantação de árvores em uma das cidades das filiais escolhida.

A Empresa I iniciou suas atividades no ano de 1966. Atua no mercado de transportes rodoviário de cargas e, além do Rio Grande do Sul, possui unidades nos estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo, num total de mais de 70 cidades. A publicação do Balanço Social é feita por meio do *website* da empresa, no *link* responsabilidade social. A empresa usa o termo responsabilidade socioambiental, pois faz ações tanto com o meio ambiente quanto sociais.

Neste contexto, as ações que envolvem o meio ambiente incluem coleta de água da chuva em duas unidades para a lavagem dos veículos, utilização de linhas pressurizadas no combate a incêndios, promove palestras e campanhas de conscientização com o cuidado ao meio ambiente, a empresa possui também duas áreas de preservação ambiental na cidade de Carazinho. Na área administrativa os colaboradores usam xícaras em vez de copos descartáveis, sendo que todo novo colaborador é orientado, por meio de uma cartilha, a levar uma xícara e deixar no seu armário na empresa, também é feita a destinação correta de resíduos químicos e materiais como pilhas, pneus, madeiras quebradas, por meio de recipientes específicos para cada um e a própria Empresa I faz o transporte desses materiais até as empresas responsáveis pela destinação correta. A Empresa I, possui informativos sobre

sustentabilidade, saúde e segurança, para envolver e conscientizar os colaboradores nessas ações, como por exemplo, foi proposto aos colaboradores as ideias inteligentes, onde todos os que têm boas práticas de reciclagem enviaram fotos e contaram como faziam, depois disso, todas as ideias enviadas vão sendo publicadas, uma ideia cada mês, em um desses informativos.

As ações da Empresa I que envolvem a parte social são campanhas para a doação de brinquedo, agasalho, material escolar, onde em cada campanha uma entidade diferente é beneficiada; campanha de educação no trânsito nas escolas; campanhas tanto dentro da empresa como fora incentivando o cuidado com o trânsito; parceria com o programa Na Mão Certa, da *Childhood*, contra a exploração sexual de crianças e adolescentes nas estradas; visitas ao asilo e às escolas para entregar doações ou conversar com os usuários e contribuição financeira mensal para uma organização social de Carazinho. Pratica o voluntariado, com cerca de trinta voluntários na matriz, como forma de envolver os colaboradores nas ações, onde o colaborador dá seu nome para ser comunicado sobre as ações e escolher em qual irá participar.

Na cidade de Marau foram pesquisadas duas empresas: Empresa J e Empresa K. A Empresa J é uma produtora de alimentos resfriados e congelados de proteínas, iniciou suas atividades no ano de 1928 e no ano de 2009 iniciou um processo de fusão que foi finalizado no ano de 2012, onde duas marcas foram associadas. Possui mais de 40 fábricas espalhadas pelo Brasil e 11 unidades industriais no exterior. Publica um Relatório Anual de Atividades no *website* da empresa e impresso, de acordo com as diretrizes do GRI. Além disso, tem o Instituto Empresa J, de onde partem as diretrizes para o Comitê de Investimento Local de cada unidade, para tratar da participação da empresa em questões sociais e ambientais.

A Empresa J possui um programa de voluntários que foi fortalecido a partir do ano de 2012, onde os colaboradores vão para as comunidades fazer ações; e também o programa Portas Abertas. Para o programa de voluntários existe um site específico onde os colaboradores podem se inscrever para as ações, ficando registradas todas as ações em que o colaborador participa, o que conta pontos para concorrer a funcionário destaque, sendo que a empresa possui cerca de 100 voluntários cadastrados. Por meio do programa Portas Abertas a empresa leva para dentro dela familiares dos colaboradores, poder público, alunos de faculdade, para mostrar a empresa e para mostrar aquilo que ela faz além da produção de industrializados.

A Empresa J ainda tem o programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), que proporciona atividades de lazer aos funcionários com sorteios de mudas de árvores

nativas para plantarem, como forma de proteger o meio ambiente. Realiza-se também o SSMA fora do trabalho onde, junto com os voluntários, a empresa faz ações no município de Marau sobre saúde, segurança, trânsito, acidentes domésticos, em parceria com a Polícia Civil e também com a Parceiros Voluntários.

A empresa realiza campanhas ambientais para a preservação de recursos como água, energia e por meio de reflorestamento, bem como procura atender padrões de emissão de gases e outros requisitos ambientais para atuar com mais segurança e utilizar os recursos de forma mais consciente. Além disso, a Empresa J faz doações de produtos para creches, escolas e organizações sociais e doações para eventos beneficentes. Também, já destinou um recurso para a qualificação da gestão de uma OSC.

A Empresa K trata-se de uma empresa familiar, fundada em setembro do ano de 1947, é um curtume que atua na área de exportação de couro, possuindo também atividades em outras áreas relacionadas ao couro como agropecuária, frigoríficos e unidades de processamento de subprodutos. A empresa tem 18 unidades em vários estados brasileiros.

As ações da Empresa K incluem atividades realizadas pela Fundação Assistencial e Cultural criada pela empresa, que atende principalmente crianças e adolescentes. A empresa procura também trabalhar a questão da preservação do meio ambiente, contra o trabalho infantil e trabalho forçado, e ainda doa retalhos de couro para uma organização social do município de Marau para a fabricação de trabalhos artesanais como colares, brincos, tapetes, capas de térmica, entre outros, que a organização social vende para reverter em recursos financeiros para complementar sua receita. E, com essa mesma organização social, em alguns fins de semana, desenvolvem trabalhos, brincadeiras e gincanas com os alunos.

Figura 17 - Ações de responsabilidade social das empresas (continua)

Cidade	Empresa	Ações
Passo Fundo	Empresa A	Auxílio financeiro a organizações sociais Incentivo à cultura (Lei Rouanet) Disposição de fundo social do imposto de renda Voluntariado dos colaboradores Campanhas de arrecadação com os colaboradores
	Empresa B	Instituto Empresa B Reaproveitamento de material Separação de lixo Arrecadação para organizações sociais Doação de moedas pelos clientes
	Empresa C	Compra ou aluguel de prédios históricos para a preservação do patrimônio histórico e arquitetônico Doação de produtos e alimentos para organizações sociais Campanhas de arrecadação entre os colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Figura 17 - Ações de responsabilidade social das empresas (conclusão)

Cidade	Empresa	Ações
Passo Fundo	Empresa D	Campanhas do agasalho Doação de fraldas para creches Alimentação ou dinheiro para realização de eventos beneficentes Campanhas de arrecadação para ajudar colaboradores Doação em dinheiro e de alimento para organizações sociais
	Empresa E	Doações em dinheiro para algumas organizações sociais Campanhas diversas
Erechim	Empresa F	Coleta seletiva de lixo Tratamento de efluentes Uso de materiais recicláveis e madeira de procedência legal Campanhas internas sobre qualidade de vida e saúde dos colaboradores Campanhas sobre consumo de água e cuidados como meio ambiente Ginástica laboral Incentivo à educação e ao esporte Ajuda financeira a algumas organizações sociais Campanhas de doação envolvendo os colaboradores
	Empresa G	Reciclagem de resíduos Consciência ambiental Segurança para os trabalhadores Arrecadação de roupas, alimentos e brinquedos entre os colaboradores Destinação do imposto de renda para o incentivo à cultura Doação mensal em dinheiro para uma entidade
Carazinho	Empresa H	Instituto Empresa H Campanhas do agasalho e de arrecadação de brinquedos Doação em dinheiro para algumas organizações sociais Visitas à uma organização social Campanhas de arrecadação para ajudar colaboradores em situações graves Trabalho anual sobre o meio ambiente com crianças de escolas
	Empresa I	Coleta de água da chuva Utilização de linhas pressurizadas no combate a incêndios Palestras e campanhas de conscientização sobre o meio ambiente Áreas de preservação ambiental Utilização de xícaras em vez de copos descartáveis Destinação correta de resíduos químicos e materiais como pilhas, pneus, madeiras quebradas Campanhas para a doação de brinquedo, agasalho, material escolar Campanhas de educação no trânsito Parceria com o programa Na Mão Certa contra a exploração sexual de crianças e adolescentes nas estradas Visitas ao asilo e às escolas para entregar doações ou conversar com os usuários Contribuição financeira mensal para uma organização social Voluntariado dos colaboradores
Marau	Empresa J	Instituto Empresa J Programa de voluntários Programa Portas Abertas Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) dentro e fora da empresa Campanhas ambientais Doações de produtos para creches, escolas e organizações sociais Doações para eventos beneficentes
	Empresa K	Fundação Assistencial e Cultural Preservação do meio ambiente Contra o trabalho infantil e trabalho forçado Doação de retalhos de couro para uma organização social Eventuais brincadeiras e gincanas com os alunos de uma organização social

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

4.4 Contribuições da responsabilidade social empresarial para com as organizações da sociedade civil

Dentro dessa seção foram analisadas as contribuições da RSE para as OSCs e conseqüentemente para a sociedade como um todo, tanto do ponto de vista das empresas quanto do ponto de vista das OSCs que participaram da pesquisa.

Quanto ao entendimento das empresas e das OSCs sobre o significado de responsabilidade social das empresas, nota-se que geralmente estão em concordância com as definições que os autores apresentam, referindo-se à RSE como ações, adotadas voluntariamente pelas empresas, para servir a sociedade em questões além do que é legalmente exigido e como forma de preencher lacunas deixadas pelo Estado, envolvendo todos os *stakeholders* (AUSTIN, 2000; ALMEIDA, 2007; CARROLL; SHABANA, 2010; FORERO, 2011; JO; HARJOTO, 2011; SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011; CHIN; HAMBRICH; TREVIÑO, 2013), como nota-se na explicação dos entrevistados:

(...) é uma opção da empresa fazer isso (...) a gente acaba, pela forma como a empresa age e faz algumas entregas para a comunidade, suprimindo lacunas que o Estado deixa em aberto (...) (E3).

(...) seria uma obrigação do Município, Estado e Federal, mas hoje eles não conseguem né (...) não conseguem fazer a parte deles, então o terceiro setor faz (...) (O5).

(...) um ato que não seja cobrado por lei, mas que a empresa adota como uma doutrina (...) (E9).

(...) é uma maneira que elas têm de contribuir com os valores, com aquilo que a sociedade não consegue fazer (...) (O11).

(...) eu acredito muito que as empresas cada vez mais (...) por questões de falta de governo, elas têm que ter cada vez mais essa responsabilidade social (...) (E5).

(...) ela tem que ter esse compromisso com o lado social, ou seja, a partir do momento que ela está lucrando, ela também tem que ter a responsabilidade com a área social (...) (O4).

Percebe-se, que a RSE aplica-se tanto dentro da empresa quanto fora, de modo a demonstrar preocupação com o bem-estar do seu público interno e também externo, ou seja, além de atender da melhor forma as necessidades dos funcionários, buscar também dar atenção para as necessidades da comunidade onde ela atua.

De acordo com O'Connell (2000), Aguilera et al. (2007), Jo e Harjoto (2011), Skudiene e Auruskeviciene (2012), Agarwal, (2014) e Cho e Kelly (2014), as ações de RSE contribuem para o bem-estar da sociedade, incluindo ações dentro da empresa como, por

exemplo, alterações nos métodos de produção e nas relações de trabalho e fora da empresa ações como redução dos impactos ambientais e investimento nas comunidades locais, levando em conta os impactos que suas atividades podem ter na sociedade, conforme é destacado nas falas dos entrevistados:

(...) acho que os funcionários se sentem bem em trabalhar em uma empresa que está sempre voltada ao bem-estar tanto do público interno como externo (...) (E8)

(...) qualquer coisa que a gente faça para o outro eu acho que faz diferença sim, pelos jovens, pelas crianças (...) melhora a sociedade quando a gente dá um pouco de atenção a essas pessoas (...) (E10).

(...) acho que isso é o principal, o bem-estar do próximo (...) além de eu estar ajudando alguém eu vou conseguir desenvolver também os próprios colaboradores a fazer esse tipo de atividade (...) (E11).

(...) é um trabalho que as empresas desenvolvem, podendo colaborar diretamente com os seus trabalhadores ou aquele público que vive em torno da empresa (...) (O18).

(...) pensar além dos muros da fábrica, além de você ser responsável pelo colaborador (...) ver na comunidade, qual é a responsabilidade que eu tenho, qual é a importância dessa comunidade para mim também, é uma via de mão dupla digamos, eu preciso das pessoas aqui, eu preciso delas preparadas, mas aqui fora eu preciso preparar elas para o futuro também, (...) eu preciso ter pessoas que tenham essa visão também de fazer o social, de fazer uma coisa boa para a comunidade (...) quem que nós vamos ter gerindo o município, gerindo um estado, um país, são as crianças que estão na escola hoje, são as pessoas que nós estamos beneficiando hoje (...) (E12).

(...) ajudar as entidades e as entidades ajudarem a clientela dela, para que enfim, tenha uma sociedade um pouco melhor né, mais sustentável, mais tranquila mais né, aonde muitas pessoas estão participando daquela causa (...) (O17).

Neste contexto, as empresas contribuem com as OSCs e com a sociedade de diversas maneiras, não apenas com doações em dinheiro ou com a geração de empregos, mas também por meio de acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelas OSCs ou por meio de trabalhos voluntários, como forma de demonstrar sua preocupação e apoiar os usuários, buscando dar um retorno maior para a comunidade onde as empresas estão inseridas. O que é corroborado por O'Connell (2000), Carroll e Shabana (2010), Harris (2012), Austin e Seitanidi (2012, 2012a), Agarwal (2014), Cho e Kelly (2014) e Sanzo et al. (2015), que ressaltam a importância das ações de RSE não apenas em sentido financeiro ou material, mas envolvendo-se diretamente no trabalho das OSCs, compartilhando conhecimentos, capacidades, práticas de gestão e habilidades, indo além de uma relação paternalista de sentido único, mas como uma contrapartida, onde cada parceiro fornece insumos, sendo que a

empresa pode dar fundos e a OSC pode oferecer um serviço social. Isso pode ser verificado também nas falas dos entrevistados:

(...) é também importante que a gente visite eles, que outras pessoas enxerguem eles (...) não só o contribuir financeiramente (...) como uma maneira de inclusão ao resto da sociedade (...) a gente não está aqui só para produzir, dar emprego ou estar, a gente tem que ter esse retorno, assim como a comunidade nos auxiliou, quando a gente quis se instalar aqui (...) (E1).

(...) não necessariamente com dinheiro, mas com empréstimo, com trabalho em si né (...) (O11).

(...) dar uma contrapartida, entregar alguma coisa, que as pessoas percebam que a gente não está lá só para botar loja (...) e a gente sabe que isso vai bem além da doação (...) (E3).

(...) eu acho que é uma contrapartida né, nós entramos com o serviço prestado para a comunidade e eles com o valor que eles têm que destinar a alguma instituição (...) (O14).

(...) algumas entidades a gente ajuda somente com dinheiro, mas na minha opinião a gente tem que ter um outro envolvimento, que é a atenção, o carinho, essa outra parte mais social mesmo assim de poder ajudar mesmo as pessoas (...) (E10).

(...) as parcerias que nós temos não é mais em termos financeiros (...) a gente busca muito essas coisas, o conforto, uma melhora para eles (...) (O12).

(...) você se responsabilizar pela comunidade onde você está inserido (...) é fazer um pouco para melhorar mais aquele meio, o entorno de onde a gente está trabalhando (...) (E12).

Verificou-se que, na maioria das empresas pesquisadas, a participação em ações de RSE veio desde a sua fundação, de princípios dos próprios fundadores das empresas, e muitas dessas empresas são familiares, corroborando com o que Litz e Stewart (2000) e Chin, Hambrich e Treviño (2013) ressaltam, que a ideologia e valores da alta gestão das empresas refletem nas iniciativas de RSE e que empresas familiares demonstram níveis mais elevados de envolvimento com a comunidade, conforme mencionado também pelos entrevistados:

(...) está no nosso DNA, na nossa missão (...) a gente tem nesses parâmetros primar por essas comunidades onde a gente está inserido (...) (E1).

(...) é cultural da presidência (...) e muitas pessoas acabam seguindo a forma como eles agem (...) (E3).

(...) é uma questão de poder ajudar a comunidade mesmo, eu acho que é isso que motiva (...) é uma empresa familiar (...) eu acho que isso vem dos valores deles né, de poder ajudar essas pessoas (...) (E4).

(...) a gente se preocupa um pouquinho mais também de compartilhar, de partilhar o que nós conquistamos também (...) desde que a empresa foi fundada (...) (E5).

(...) isso é algo que os próprios fundadores eles falam muito (...) (E6).

(...) o fundador (...) gosta de ajudar, então acho que o que motiva ele é ajudar o município, porque ele é daqui (...) e a cidade foi ajudando também, então ele valoriza muito isso, então eu vejo que é por isso que ele quer dar de certa forma uma retribuição também (...) os filhos que também estão à frente continuaram com isso (...) (E10).

(...) isso já está desde os nossos diretores, então desde que foram criados os valores, a nossa visão a nossa missão, enfim, desde aí vem com eles (...) (E11).

(...) nós temos uma visão que vem do presidente, vem descendo em cascata, dessa importância que é o trabalho social da empresa (...) (E12).

(...) isso já vem desde o início, desde as primeiras pessoas (...) é uma cultura, e isso foi passado de geração em geração, e hoje os filhos dão continuidade (...) (E13).

Foster et al. (2009) descrevem como parceiras essas empresas que têm um compromisso com a responsabilidade social nas suas expectativas organizacionais, processos e práticas, onde a RSE faz parte do seu *core business* desde a fundação, com foco em necessidades e benefícios sociais mais amplos.

Neste cenário, as OSCs, por sua vez, por não terem recursos próprios, em sua maioria, passam por dificuldades e limitações no que se refere à busca de recursos e concomitantemente falta de tempo para trabalhar nas ações propriamente ditas, ou ainda os recursos recebidos por meio de projetos ou convênios públicos que são destinados para um fim previamente determinado, que acabam limitando sua disponibilidade de caixa para despesas que surgem como, por exemplo, a manutenção de seus espaços, sendo que a contribuição das empresas com esses recursos podem ajudar as OSCs dessa forma.

Da mesma forma, Verschuere e De Corte (2014), ressaltam que a dependência de recursos já direcionados para um determinado fim parece ter um impacto negativo sobre os procedimentos de trabalho e, conseqüentemente sobre os resultados a serem alcançados. O que é uma preocupação das OSCs e também das empresas que participaram da pesquisa, o que é destacado pelos entrevistados:

(...) recursos quando vêm por exemplo do fundo municipal da criança e do adolescente, é ótimo que veio, só que normalmente já vem com uma rubrica dizendo assim vocês têm que aplicar em obra de fazer tal coisa, adquirir tal coisa, mas para a manutenção da casa, para outras coisas que eles precisam eles não têm essa verba circulante (...) (E1).

(...) normalmente a entidade funciona a partir de convênios ou projetos né, logo o convênio ele fica engessado, (...) e os projetos de igual forma, então esse recurso ele (...) serve para um gerenciamento das outras coisas, da manutenção, de um transporte, de uma medicação que não está prevista, de um passeio, de um lazer, de um lanche extra, ou seja, para a gente poder dar o desfecho do cotidiano mesmo né, que às vezes são ações que não estão previstas no projeto e não estão atreladas a um convênio (...) (O4).

(...) essas entidades assistenciais, principalmente, todas elas passam por dificuldade né, então elas nunca conseguem compor, ter uma sobra no caixa (...) (E5).

(...) nós íamos conseguir qualificar o atendimento (...) se nós tivéssemos um recurso maior, não precisaria tanto tempo que nós gastamos em busca disso (...) nós ficamos mais correndo atrás de recursos (...) diretamente a gente pouco consegue atender, então, se tivesse uma contribuição, assim dessa forma, a gente ia ter muito mais tempo para ir abranger mais o nosso atendimento (...) (O2).

(...) eu vejo que essas organizações, tudo que elas têm, elas conseguem por meio de, às vezes de auxílio de prefeituras, e às vezes esse dinheiro não é o suficiente, quase nunca né (...) como a gente ajuda com dinheiro eu vejo que isso auxilia bastante (...) (E10).

(...) o nosso orçamento (...) é deficitário, nós não conseguimos com os convênios que temos com a prefeitura, Estado e União, nós não conseguimos cobrir as despesas básicas (...) a questão salarial e a questão da manutenção do prédio (...) (O15).

As OSCs podem diversificar suas fontes de recursos por procurar parcerias com diversas instituições, como forma de complementar sua receita sem sobrecarregar apenas alguns parceiros, o que segundo Suárez e Hwang (2013) e Al-Tabbaa, Leach e March (2014), pode trazer legitimidade para a OSC e demonstrar sua estabilidade pois, de acordo com os autores as empresas preferem ajudar esse tipo de OSC, conforme exemplos citados pelos entrevistados:

(...) cada evento que se faz você busca a parceria de determinadas empresas (...) para não sobrecarregar (...) a gente procura um novo grupo para não sobrecarregar as mesmas pessoas (...) (O8).

(...) estamos com o projeto ali, aí depois quando aparece alguma verba (...) a gente já tem o projeto ali e encaminha, e sempre vai aparecendo né, mesmo de setores públicos, privados (...) só que tem que estar pronto e organizado para quando aparecer (...) (O8).

(...) a gente procura ter parceria, não só com as empresas, como com outras entidades né, com o poder judiciário, com o poder executivo, com o legislativo (...) (O12).

Para algumas empresas (por exemplo, Empresas A, D, E, G, H, K) a ajuda às organizações sociais já estão programadas nos seus orçamentos, mas algumas empresas podem ter dificuldades na contabilização das doações, o que pode leva-las a buscar outros meios de ajudar a comunidade, de acordo com o que dizem os entrevistados:

(...) isso entra nos nossos orçamentos do que a gente vai fazer para os próximos anos (...) a gente sempre faz a manutenção desses valores (...) (E1).

(...) às vezes acontece assim né, que a empresa, como tem essa dificuldade de caixa né, às vezes o proprietário, ele tira do bolso dele né, e não entra através da empresa,

por causa da dificuldade de contabilizar essa despesa (...) a Empresa A eu sei que eles nos ajudam e isso vai para a despesa, é considerado despesa mesmo (...) e as empresas não querem fazer assim porque daí fica ruim depois para o balanço deles (...) (O8).

Neste contexto, de acordo com Minzner et al. (2014), as empresas podem investir nas OSCs, por meio de assistência, treinamento e fundos de subsídios técnicos para melhorar a função dessas organizações e os resultados para os beneficiados, para suprir falhas de gestão que as OSCs venham a ter. Como é mostrado na fala de um entrevistado:

(...) nós tivemos também uma empresa assim que fez algo maravilhoso para nós (...) foi a Empresa J, que ela direcionou um recurso para nós, mas já destinado para nós capacitarmos a gestão (...) decidimos então implantar o planejamento estratégico (...) se a gente não tiver gestão, se a gente não tiver um olhar bem atento, acho que muitas entidades vão sofrer muito, não sei algumas se vão conseguir sobreviver, então a gente está fazendo isso com muito cuidado (...) a gente ainda está utilizando recurso que a Empresa J disponibilizou para nós (...) a capacitação da gestão e capacitação profissional são coisas que eu prezo muito, não admito assim que a gente não faça isso, porque (...) você tem que saber o máximo possível para poder atuar melhor junto com a tua clientela (...) (O17).

A qualificação da gestão e a profissionalização das OSCs possibilita que elas atuem de forma cada vez mais transparente para com a sociedade, como destacado por Puyvelde et al. (2012) e Suárez e Hwang (2013) sobre a necessidade de as OSCs fornecerem informações financeiras precisas para os doadores por meio de ferramentas de gestão como, por exemplo o planejamento estratégico, proporcionando legitimidade à parceria e estabelecendo confiança entre as partes, ajudando também as OSCs na diversificação das parcerias pois, de acordo com os autores, as empresas provavelmente querem doar para OSCs que utilizam os recursos de forma eficiente e eficaz. Esse ponto de vista também é compartilhado pelos entrevistados:

(...) quando você vê as coisas materiais que estão lá e que beneficiam as pessoas, tu vê que é um projeto sério (...) você sabe que a coisa está acontecendo não só na teoria, está na prática (...) (E2).

(...) tenta toda hora se fazer né, um aprimoramento dos funcionários, a gente se preocupa com a formação (...) justamente para responder né, essa ajuda da comunidade (...) a gente fez um trabalho muito grande na parte de comunicação (...) a comunidade tem que acompanhar o quê que está sendo feito (...) (O8).

(...) a gente faz os projetos, apresenta o projeto, apresenta o plano de aplicação para as empresas, e aí a empresa dentro das condições dela, repassa para nós, aí nós fazemos depois a prestação de contas final e apresentamos (...) (O11).

(...) hoje em dia com a legislação tu tem que usar muito da austeridade, muito da transparência, que é normal dentro de uma entidade, para que ela sobreviva da forma mais transparente possível, todo mundo ajuda entidades que forem transparentes (...) (O13).

(...) a gente sempre procura fazer uma prestação de contas para o contribuinte nosso (...) mostra onde é que foi utilizado o recurso que eles destinaram para cá (...) é uma prática que se tem já no final do ano (...) e a gente vê no olhar dessas pessoas o quanto eles ficam felizes de poder ter contribuído (...) (O17).

Por fim, sobre a importância das contribuições das empresas para com as OSCs destaca-se que são uma forma de as empresas ajudarem as comunidades onde estão inseridas e de as OSCs poderem contar com um recurso a mais que, por menor que seja ou independente do tipo de doação, pode ser um complemento para que as OSCs prestem seus serviços da melhor forma possível.

De acordo com Aguilera et al. (2007), as necessidades das OSCs por colaborações podem ser um incentivo para a participação das empresas em atividades de responsabilidade social. E essas colaborações podem resultar na melhoria dos serviços das OSCs e em mudanças sociais mais amplas (SUARÉZ; HWANG, 2013; SANZO et al., 2015), como percebe-se na fala dos entrevistados:

(...) algumas dependem de receber essa contribuição para poder pagar um serviço que elas fazem (...) então, por menor que seja essa contribuição, para ela é a garantia que ela tem da manutenção daquele projeto (...) (E1).

(...) contribui para que nós possamos dar aquela respirada, no sentido de poder gestar, de poder proporcionar inclusive um melhor atendimento (...) seja com recurso, seja com o voluntariado (...) eu acho que o que vem da responsabilidade social é proporcionar os acolhidos nossos, o algo mais, seja no lazer, seja na alimentação, no vestuário, no estudo (...) (O4).

(...) é difícil de dizer assim que você está ajudando para que ela cresça né, na realidade você está mais ajudando para que ela não desapareça (...) (E5).

(...) por mais pequena que possa ser a doação, tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista da entrega final, ela é relevante no contexto da entidade, ela tem um significado do ponto de vista de manter a entidade (...) (O3).

(...) tira nossas crianças da rua, e essas crianças veem uma oportunidade, uma possibilidade de educação melhor (...) (E7).

(...) o custo para manter uma instituição como a nossa, com os profissionais que a gente tem obrigação de ter, por ser uma escola especial (...) é muito grande (...) então as ações que a gente desenvolve aqui através de recursos que são das empresas, eles são sempre muito bem-vindos (...) (O17).

Assim, apesar de as OSCs receberem, algumas vezes, recursos de outros setores, esses não são suficientes para que possam manter seus serviços, sendo que a ajuda que vem das empresas ou da comunidade no geral, amenizam essa deficiência e muitas vezes possibilitam que as OSCs ofereçam aos usuários benefícios além dos que constam em sua missão. Dessa

forma, destacam-se na Figura 18 as contribuições da RSE para as OSCs que participaram da presente pesquisa.

Figura 18 - Ações das empresas para com as organizações da sociedade civil

Cidade	OSC	Empresa que contribui	Ações das empresas para com as OSCs
Passo Fundo	CEJUME	Empresa não participou da pesquisa	Doação de produtos novos (roupas, calçados, entre outros)
	OSC Alfa	Empresa C	Doação de produtos e alimentos
	Lar Emiliano Lopes	Empresa A	Doação mensal em dinheiro por meio do projeto Amigos do Lar Incentivo à cultura (Lei Rouanet)
	Liga Feminina de Combate ao Câncer e CACC	Empresa B Empresa E	Empresa B: Venda de produtos durante um dia todo para destinar a renda à OSC Empresa E: Doação mensal em dinheiro
	OSC Beta	Empresa A Empresa E	Empresa A: é considerada a mantenedora (doação mensal em dinheiro) Empresa E: Doação mensal em dinheiro
	Fundação Beneficente Lucas Araújo	Empresa C	Doação de produtos farmacêuticos, de higiene e alimentos
	OSC Gama	Empresa D Empresa E	Empresa D: Pagamento de salário do professor de dança e doação de 600 kg de farinha por mês Empresa E: Doação mensal em dinheiro
Erechim	Sociedade Fraternal Cantinho da Luz	Empresa F Empresa G	Empresa F: Doação mensal em dinheiro Empresa G: Imposto de Renda (Lei de Incentivo à Cultura)
	AAIE	Empresas não participaram da pesquisa	Doação mensal em dinheiro, prestação de serviços gratuitos na área de saúde
	OSC Delta	Empresa G	Doação mensal em dinheiro
Carazinho	OSC Ômega	Empresa H	Doação mensal em dinheiro
	Programa Yacamim	Empresa H Empresa I	Ambas fazem doação mensal em dinheiro Empresa I também faz doação de alimentos
Marau	APAE-Marau	Empresa J Empresa K	Empresa J: Recurso destinado ao aperfeiçoamento da gestão da OSC Empresa K: Doação de retalhos de couro e eventuais brincadeiras e gincanas com os alunos
	Fundação Assistencial e Cultural José Fuga	Empresa K	Empresa mantenedora

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise da contribuição das ações de responsabilidade social das empresas para as práticas das OSCs situadas nas quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul, que tratou-se do objetivo da presente pesquisa, surgiram algumas implicações acadêmicas e gerenciais, bem como evidenciou-se o alcance dos objetivos propostos, conforme considerações e conclusões expostas a seguir. Ao final, são destacadas algumas limitações da pesquisa bem como sugestões para estudos futuros.

As implicações acadêmicas referem-se a possibilidade de replicação do estudo para, por exemplo, obter comparações entre diferentes regiões do estado ou do país, além de agregar mais informações para os pesquisadores do terceiro setor, visto que o objeto do estudo foram as OSCs, as quais fazem parte do terceiro setor. E, ainda, pode agregar informações para pesquisadores de gestão estratégica pois, segundo Austin (2000), Sanzo et al. (2015), Suárez e Hwang (2013) e Al-Tabbaa, Leach e March (2014), as ações de RSE podem ser alinhadas com as estratégias da empresa e também as empresas e OSCs podem ter suas estratégias alinhadas para uma parceria mais efetiva.

No que se refere às implicações gerenciais argumenta-se que os achados da presente pesquisa permitirão que os gestores das empresas entendam a importância e as dificuldades das OSCs e como podem colaborar para a sua manutenção. Também, as práticas de responsabilidade social de algumas empresas participantes da pesquisa, descritas no decorrer dos resultados, podem servir como modelo para outras empresas que queiram implantar RSE ou que desejem aprimorar suas práticas e fazer parcerias com outras empresas ou OSCs, no intuito de criar colaborações para um benefício mais amplo para a sociedade, conforme sugerido por Austin (2000), Austin e Seitanidi (2012, 2012a), Al-Tabbaa, Leach e March (2014) e Sanzo et al. (2015). Além disso, os gestores das próprias OSCs podem utilizar os achados como forma de aprimorar sua busca por parcerias com outros setores.

O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio da identificação das OSCs que participaram da pesquisa. Para tanto, foram descritas as principais características de cada OSC bem como suas ações, percebendo-se que a maioria das OSCs da pesquisa já existem há 30 anos ou mais, apesar das dificuldades enfrentadas para o atendimento aos usuários, sendo que todas contam com profissionais qualificados para a realização da sua missão. Algumas dificuldades percebidas pelas OSCs tratam-se de que a maior parte dos recursos recebidos por elas tende a limitar sua gestão, pois sua finalidade já é previamente definida não podendo

ser utilizados de outra forma, o que pode dificultar a manutenção dos seus espaços, bem como limitar ações para proporcionar aos usuários um conforto maior.

Através do segundo objetivo específico verificou-se que as contribuições das ações das OSCs para a sociedade são relevantes pois, como mencionado pelos próprios entrevistados, o terceiro setor está desempenhando funções que o setor público está limitado a desempenhar, de acordo com Salamon (1998, 2010). Destaca-se que elas primam pela formação das pessoas, como forma de inserir na sociedade pessoas melhores e mais conscientes e possibilitar que indivíduos em vulnerabilidade social ou situações de risco tenham oportunidades de buscar por mudanças de vida.

Foram ainda identificadas as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas, onde as empresas participantes da pesquisa foram caracterizadas e foram descritas suas ações de responsabilidade social de modo geral, observando-se que grande parte das empresas são familiares, corroborando com Litz e Stewart (2000) e Chin, Hambrich e Treviño (2013), que independente do seu tempo de existência, a questão de valores e princípios que estão na empresa desde a fundação, ou que vem a partir dos fundadores, pode muitas vezes ser decisivo na participação ou não da empresa em atividades sociais e que empresas familiares são mais propensas a se engajarem em RSE.

No que tange ao meio ambiente, os entrevistados entendem que as práticas de cuidado com o meio ambiente também fazem parte da responsabilidade social e que as práticas de RSE começam dentro da empresa, com os próprios colaboradores e se estendem à comunidade e à sociedade como um todo, o que é corroborado por O'Connell (2000), Aguilera et al. (2007), Jo e Harjoto (2011), Skudiene e Auruskeviciene (2012), Agarwal (2014) e Cho e Kelly (2014), que destacam que as ações de RSE contribuem para o bem-estar da sociedade com ações dentro e fora da empresa, levando em conta os impactos sociais e ambientais da sua atuação.

Finalmente, no último objetivo específico, propôs-se verificar as contribuições das práticas de responsabilidade social para as ações das organizações da sociedade civil, onde foi possível entender o ponto de vista tanto das empresas quanto das OSCs sobre o significado e a importância da RSE para as OSCs e para a sociedade como um todo. Verificou-se que os dois setores entendem que, por meio de suas ações, estão preenchendo lacunas deixadas pelo Estado, desempenhando um papel que seria desse, em concordância com Austin (2000) e Sauerbronn e Sauerbronn (2011).

Ressalta-se que, tanto as empresas quanto as OSCs da presente pesquisa, compartilham a ideia de que as contribuições não precisam ser necessariamente apenas em

dinheiro, mas que existem outras formas de contribuir como, por exemplo, com voluntariado dos colaboradores, compartilhamento de conhecimentos e práticas de gestão, o que está de acordo com os pressupostos de O'Connell (2000), Carroll e Shabana (2010), Harris (2012), Austin e Seitanidi (2012, 2012a), Agarwal (2014); Cho e Kelly (2014) e Sanzo et al. (2015).

Por fim, as OSCs concordam que os recursos e ajuda fornecidos pelas empresas, por serem mais flexíveis, não necessitando ser aplicados a um fim predeterminado, são muito relevantes para despesas não previstas ou para fazer algo a mais pelos beneficiados. Coerentemente, ambas concordam também que as contribuições das empresas com as OSCs são uma contrapartida, uma via de mão dupla, o que está de acordo com Austin e Seitanidi (2012), que destacam que cada parceiro fornece insumos, sendo que a empresa pode dar fundos e a OSC pode oferecer um serviço social.

Em suma, os principais achados da presente pesquisa referem-se a confirmação de que terceiro setor e as empresas desempenham atividades que seriam do Estado. Sendo que, as OSCs primam pela formação das pessoas, para inserir na sociedade pessoas melhores e mais conscientes e possibilitar que tenham oportunidades de buscar por mudanças de vida.

No geral, as OSCs buscam a inclusão de pessoas na sociedade, a defesa dos seus direitos, a convivência e troca de experiências com outras pessoas, autonomia, qualidade de vida, a formação e profissionalização das pessoas, acolhimento, orientação, socialização, proteção, valorização, autoestima, hospedagem, alimentação, saúde, entre outros.

Além disso, diminuem custos para o Estado, ensinam a conviver com a diferença, formam de cidadãos melhores e mais conscientes, apoio às empresas no cumprimento à legislação de inclusão social de deficientes no mercado de trabalho, criar ou melhorar os vínculos familiares e até mesmo contribuições ambientais.

Verificou-se que as empresas da amostra pesquisada que mais se envolvem em atividades sociais, são aquelas caracterizadas como familiares, devido aos valores dos próprios fundadores. Entretanto, as empresas de grande porte realizam ações sociais globais altamente relevantes. Destacou-se que as ações de RSE são internas e externas, atingindo todas as partes envolvidas e as empresas pesquisadas concordam que cuidados com o meio ambiente fazem parte da RSE.

Finalmente, ressalta-se que os recursos e outras ajudas oferecidos pelas empresas às OSCs são significativos principalmente para despesas não previstas que surgem na rotina das OSCs participantes da pesquisa e para melhorar o atendimento aos beneficiados e que as contribuições entre empresas e OSCs são vistas como uma contrapartida, onde as empresas fornecem insumos e as OSCs oferecem serviços sociais.

5.1 Limitações da pesquisa

Dentre as limitações encontradas no campo da pesquisa destaca-se, principalmente, a dificuldade de acesso às empresas. O processo entre o primeiro contato e o agendamento das entrevistas foi demorado e muitas vezes o resultado foi uma negativa à participação da empresa na pesquisa, devido à hierarquia que necessita-se percorrer para obter autorização.

Outra dificuldade percebida, no caso de algumas empresas, foi a escassez de informações fornecidas pelos entrevistados, talvez por seu pouco tempo de atuação na empresa ou por outros motivos não definidos.

Uma das limitações importantes trata-se da abrangência da pesquisa, pois foi aplicada em uma região específica, de modo que os resultados referem-se a amostra dessa região não podendo ser generalizados, pois cada região tem suas particularidades e pode apresentar mais ou menos parcerias de OSCs com empresas, o que necessita ser pesquisado.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Visto que outras dúvidas podem surgir a partir dos resultados da presente pesquisa, algumas sugestões para pesquisas futuras são relevantes para que outros pesquisadores possam contribuir para o avanço do conhecimento sobre a contribuição das ações de RSE para as práticas das OSCs.

Neste contexto, visto que este estudo abrange apenas as quatro maiores cidades da região norte do estado do Rio Grande do Sul, sugere-se que a pesquisa seja replicada em outras regiões do estado ou do país, para verificar as diferenças e semelhanças das ações e como os resultados podem contribuir para as práticas acadêmicas e gerenciais. Ou que a pesquisa seja aplicada em outros tipos de OSCs, para verificar quais seriam os resultados. Outra sugestão é que sejam pesquisadas as parcerias entre as próprias OSCs ou dessas com o setor público.

Ainda, como forma de ampliar a pesquisa, seria interessante incluir na amostra alguns beneficiados, para entender como eles visualizam o trabalho das OSCs, as contribuições das empresas, bem como para entender como percebem as parcerias formadas por elas.

REFERÊNCIAS

- ABZUG, R.; WEBB, N. J. Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 416-431, 1999.
- AGARWAL, A. The new spectrum of corporate social responsibility in emerging economies. **International Journal of Engineering and Management Research**, v. 4, n. 1, february, p. 32-36, 2014.
- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- ANDION, C. Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da AGRECO. **Tese** (Doutorado em Sociedade e Meio Ambiente). Programa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2007.
- ALMEIDA, F. J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, jul./set., p. 105-125, 2007.
- AL-TABBAA, O.; LEACH, D.; MARCH, J. Collaboration between nonprofit and business sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. **Voluntas**, v. 25, n. 3, p. 657-678, 2014.
- AMENDOLA, A.; GAROFALO, M. R; NESE, A. Is the third sector an emerging economic institution? Social preferences versus poverty traps. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 5, p. 850-872, 2011.
- ANHEIER, H. K. Reflections on the concept and measurement of global civil society. **Voluntas**, v. 18, n. 1, p. 1-15, 2007.
- ARANTES, E. C. **Empreendedorismo e responsabilidade social**. Elaine Cristina Arantes, Zélia Halicki; Adriano Stadler (Org.). 2. ed. rev. Curitiba: InterSaberes. Coleção Gestão Empresarial: v. 4 (livro eletrônico), 2014.
- AUSTIN, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and business. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. suppl. 1, p. 69-97, 2000.

AUSTIN, J. E. **El desafío de la colaboración**: cómo las organizaciones sin fines de lucros y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas. Argentina: Granica, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=12hPxLLeRaQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 abr. 2015.

AUSTIN, J.; REFICCO, E.; HERRERO, G.; LOZANO, G.; ROMERO, C.; MAASS, A.; OGLIASTRI, E.; ICKIS, J.; PÉREZ, F.; KOLJATIC, M.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. M.; LOBO, I. D.; BERGER, G.; ROITTER, M.; FISCHER, R. M.; CASADO, T.; PIRES, J. T. **Alianzas sociales en América Latina**: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedade civil. Banco Interamericano de Desarrollo, 2005. Disponível em: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=635864>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses part I: value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41 n. 5, p. 726-758, 2012a.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses part 2: partnership processes and outcomes. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 929-968, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BITTENCOURT, E.; CARRIERI, A. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, UFMG, v. 45, Edição Especial Minas Gerais, p. 10-22, 2005.

BOLTON, S C.; KIM, R. C.; O’GORMAN, K. D. Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: a case study. **Journal of Business Ethics**, v. 101, p. 61-74, 2011.

BOULOUTA, I.; PITELIS, C. N. Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. **Journal of Business Ethics**, v. 119, p. 349-364, 2014.

BOVAIRD, T.; LOEFFLER, E. From engagement to co-production: the contribution of users and communities to outcomes and public value. **Voluntas**, v. 23, n. 4, p. 1119-1138, 2012.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. University of Iowa Press, 1953. Disponível em https://books.google.com.br/books?id=ALIPAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 16 maio 2015.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007

CARROLL, A. B.; BEILER, G. W. An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 589-599, sep., 1975.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 100, n. 101, p. 1-7, 1998.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHEUNG, C. K.; LO, T. W.; LIU, S. C. Relationships between volunteerism and social responsibility in young volunteers. **Voluntas**, v. 26, n. 3, p. 872-889, 2015.

CHIN, M. K., HAMBRICK, D. C.; TREVIÑO, L. K. Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 197-232, 2013.

CHO, M.; KELLY, K. S. Corporate donor-charitable organization partners: a coorientation study of relationship types. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 693-715, 2014.

COSTA, M.; RAMOS, A.; PORTELA, S. A influência das organizações do terceiro setor na responsabilidade social e ambiental das empresas do polo industrial de Manaus. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, jan/mar, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução Sandra Malmann da Rosa. Revisão técnica Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

ETHOS. **Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social**, 2015. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/principios-e-compromissos/>>. Acesso em: 23 outubro 2015.

EVANS, W. E.; GOODMAN, J. M.; DAVIS, W. D. The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. **Human Performance**, v. 24, n. 1, p.79-97, 2011.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORERO, G. A. V. Responsabilidad social empresarial, ciudadanía y desarrollo. **Cuadernos de Administración: Serie de Organizaciones**, Bogotá (Colombia), v. 24, n. 43, p. 177-191, julio-diciembre, 2011.

FOSTER, M. K.; MEINHARD, A. G.; BERGER, I. E.; KR PAN, P. Corporate philanthropy in the canadian context from damage control to improving society. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 441-466, 2009.

FRANSEN, L.; BURGOON, B. Privatizing or socializing corporate responsibility: business participation in voluntary programs. **Business & Society**, v. 53, n. 4, p. 583-619, 2014.

GALEGO-ÁLVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P. Corporate social responsibility practices at brazilian firms. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV-EAESP, v. 54, n. 1, jan-fev, p. 12-27, 2014.

GARAY, L.; FONT, X. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, p. 329-337, 2012.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, maio/agosto, 2005.

GRI. **Global Reporting**, 2015. Disponível em:
<<https://www.globalreporting.org/information/>>. Acesso em 23 outubro 2015.

HANSEN, S. D.; DUNFORD, B. B.; BOSS, A. D.; BOSS, R. W.; ANGERMEIER, I. Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 29-45, 2011.

HARRIS, M. E. Nonprofits and business: toward a subfield of nonprofit studies. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 892-902, 2012.

IBGE. **Cidades**. 2014. Disponível em
<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=43&search=rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 31 maio 2015.

IPB. **Manual do terceiro setor**. Instituto Pro Bono. Disponível em
<<http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>>. Acesso em 15 outubro 2015.

JAMALI, D. R.; EL DIRANI, A. M.; HARWOOD, I. A. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 2, april, 2015.

JO, H.; HARJOTO, M. A. Corporate governance and firm value: the impact of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 103, p. 351-383, 2011.

KHASAWNEH, S. Shared leadership and organizational citizenship behavior in Jordan public universities: developing a global workforce for the 21st century. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 39, n. 5, p. 621-634, 2011.

LIN-HI, N.; HÖRISCH, J.; BLUMBERG, I. Does CSR matter for nonprofit organizations? Testing the link between CSR performance and trustworthiness in the nonprofit versus for-profit domain. **Voluntas**, v. 26, n. 5, p. 1944-1974, 2015.

LITZ, R. A.; STEWART, A. C. Charity begins at home: family firms and patterns of community involvement. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 131-148, 2000.

LOMÔNACO, J. F. B.; CABRAL, C. P.; ULASOWICZ, C.; QUINELATO, P. T.; VILLAGRAN, P. A. B.; ZAMPIERI, T., C. R. C. Conceito de responsabilidade social de gestores e empregados. **Psicologia ciência e profissão**, Universidade de São Paulo, v. 30, n. 1, p. 200-211, 2010.

MACKEY, A.; MACKEY, T. B.; BARNEY, J. B. Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 817-835, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATHIS, A. A.; MATHIS, A. Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 131-140, jan./jun, 2012.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008

MATTILA, A.S.; HANKS, L. Antecedents to participation in corporate social responsibility programs. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 5, p. 664-676, 2012.

MCDOUGLE, L. M.; LAM, M. Individual- and community- level determinants of public attitudes toward nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 672-692, 2014.

MCSHANE, L.; CUNNINGHAM, P. To thine own self be true? Employees’ judgments of the authenticity of their organization’s corporate social responsibility program. **Journal of Business Ethics**, v. 108, p. 81-100, 2012.

MINZNER, A.; KLERMAN, J. A., MARKOVITZ, C. E.; FINK, B. The impact of capacity-building programs on nonprofits: a random assignment evaluation. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 547-569, 2014.

MOREIRA, R. S. A responsabilidade social, o envolvimento de colaboradores em actividades de voluntariado empresarial e os comportamentos de cidadania organizacional: um estudo de caso. **Dissertação** (Mestrado em Comportamento Organizacional), Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal, 2006.

MURPHY, P. E.; SCHLEGELMILCH, B. B. Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 1807-1813, 2013.

NAKAYAMA, R. M.; TEIXEIRA, R. M. Esquemas interpretativos de dirigentes e Fornecedores com relação a estratégias e ações de responsabilidade social: o caso da empresa O Boticário. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, p.82-107, mar., 2012.

O'CONNELL, B. Civil society: definitions and descriptions. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 471-478, 2000.

OHANA, M.; MEYER, M.; SWATON, S. Decision-making in social enterprises: exploring the link between employee participation and organizational commitment. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 42, n. 6, p. 1092-1110, 2012.

ONU (2015). **Os dez princípios**. Disponível em:
<https://www.unglobalcompact.org/Languages/portuguese/dez_princ%3%ADpios.html>.
Acesso em: 03 maio 2015.

OSCS. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**, 2015. Disponível em:
<<https://mapaosc.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 26 maio 2015.

PUYVELDE, S. V., CAERS, R., BOIS, C. D., JEGERS, M. The governance of nonprofit organizations: integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 431-451, 2012.

REGO, A.; LEAL, S.; PINA E CUNHA, M. How the perception of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n.1, p. 107-127, 2010.

SAIIA, D. H.; CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Philanthropy as strategy when corporate charity “Begins at Home”. **Business & Society**, v. 42, n. 2, jun, p. 169-201, 2003.

SALAMON, L. M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. Traduzido do inglês para o português por Andrés Pablo Falconer e Alexandre Lucas Cukier. **Revista de Administração**, São Paulo v.33, n.1, p. 5-11, janeiro/março, 1998.

SALAMON, L. M. Putting the civil society sector on the economic map of the world. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Johns Hopkins University, USA, v. 81, n. 2, p. 167-210, 2010.

SANZO, M. J.; ÁLVAREZ, L. I.; REY, M.; GARCÍA, N. Business-nonprofit partnerships: do their effects extend beyond the charitable donor-recipient model? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 379-400, 2015.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n.º 2, p. 435-58, mar./abr, 2011.

SCHIE, S. V.; GÜNTERT, S. T.; OOSTLANDER, J.; WEHNER, T. How the organizational context impacts volunteers: a differentiated perspective on self-determined motivation. **Voluntas**, v. 26, n. 4, p. 1570-1590, 2015.

SCHILLER, R. S.; ALMOG-BAR, M. Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: an NPO-Centric view and typology. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 42, n. 5, p. 942-962, 2013.

SELANDER, K. Work engagement in the third sector. **Voluntas**, v. 26, n. 4, p. 1391-1411, 2015.

SEVERO, E. A. inovação e sustentabilidade ambiental nas empresas do arranjo produtivo local metalomecânico automotivo da serra gaúcha. **Tese** (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul - UCS, Caxias do Sul, 2013.

SILVA, C. E. G.; AGUIAR, A. C. Avaliação de atividades no terceiro setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais. **Organização & Sociedade**, v. 18, n. 56, p. 35-56, jan./mar., 2011.

SKUDIENE, V.; AURUSKEVICIENE, V. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 49-67, 2012.

SUÁREZ, D. F.; HWANG, H. Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit Relationships with Businesses. **Voluntas**, v. 24, n. 3 p. 581-605, 2013.

TERRA, M. L. E. (Org.). **Humanidades, ciências sociais e cidadania**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. (Coleção bibliografia universitária Pearson) (livro eletrônico), 2014.

TRAPERO, F. G. A.; FERRER, J. A. R.; CASTAÑO, L. E. V. Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. **Cuadernos de Administración: Serie de Organizaciones**, Bogotá (Colombia), v. 24, n.43, p 221-239,2011.

ULLRICH, D. R.; OLIVEIRA, J. S.; BASSO, K.; VISENTINI, M. S. Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. **Análise - Revista de Administração da PUCRS Porto Alegre**, v. 23, n. 1, p. 19-30, janeiro/abril, 2012.

VERSCHUERE, B.; DE CORTE, J. The impact of public resource dependence on the autonomy of NPOs in their strategic decision making. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 293-313, 2014.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

WADDOCK, S. A.; BODWELL, C.; GRAVES, S. B. Responsibility: the new business imperative. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 132-148, 2002.

WANG, H.; QIAN, C. Corporate philanthropy and corporate financial performance: the roles of stakeholder response and political access. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 6, p. 1159-1181, 2011.

WONG, E. M.; ORMISTON, M. E.; TETLOCK, P. E. The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 6, p. 1207-1228, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Seção I – Visão geral do projeto do estudo de caso

Objetivo da pesquisa:

Analisar a contribuição das ações de responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações sem fins lucrativos situadas nas quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul.

Assuntos do estudo de caso:

a) Responsabilidade social empresarial

O interesse das empresas brasileiras por responsabilidade social baseia-se na premissa de que apenas o Estado não conseguiria cuidar do bem-estar da sociedade, por isso essas empresas e suas organizações privadas e sem fins lucrativos teriam um papel essencial em preencher essa lacuna, principalmente desenvolvendo ações sociais que vão além formais da organização, buscando o equilíbrio social da comunidade e assumindo um papel de agente de mudança social (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011; MATHIS; MATHIS, 2012; ALMEIDA, 2007).

A RSE pode ser definida como um conjunto de políticas e ações que as organizações adotam de maneira voluntária para contribuir com a sociedade, proteger a natureza e manter boas relações com os *stakeholders*, sendo que as empresas não podem incluir em suas políticas e ações de RSE aquelas práticas e atividades obrigatórias ou costumeiras (FORERO, 2011).

b) Terceiro setor

As ações de RSE podem dar-se através das OSCs, as quais fazem parte do chamado terceiro setor, sobre o qual, segundo Salamon (2010), pode-se dizer que existe uma gama de

termos envolvidos: sem fins lucrativos, voluntariado, sociedade civil, economia social, ONG, caridade, entre outros, e tal setor inclui diversas entidades como, por exemplo, hospitais, universidades, clubes sociais, organizações profissionais, creches, clínicas de saúde, grupos ambientais, agências de aconselhamento familiar, grupos de autoajuda, congregações religiosas, associações comunitárias, abrigos, entre outros. Podem ser citadas algumas características dessas organizações: i) são organizações: têm alguma estrutura e regularidade para suas operações; ii) são privadas: institucionalmente separadas do Estado; iii) não distribuem lucro: podem gerar excedentes no curso de suas operações, mas qualquer excedente deve ser reinvestido nos objetivos das organizações, em vez de distribuídos para aqueles que detêm participações financeiras nas organizações; iv) são auto administradas: têm seus próprios mecanismos para governança interna, estão no controle de seus próprios assuntos; e, v) são não compulsórias: a filiação ou participação nelas depende de escolha ou consentimento do indivíduo, em vez de ser exigência legal ou outra forma obrigatória (SALAMON, 2010).

Seção 2 – Procedimentos de campo

Fontes de informação:

- a) Entrevistas semiestruturadas individuais em profundidade com colaboradores ou gestores das empresas, os quais estejam envolvidos diretamente nas práticas de RSE;
- b) Entrevistas semiestruturadas individuais em profundidade com gestores das OSCs;
- c) Documentos como Balanço Social das Empresas e outros que tratem das ações das empresas e das OSCs no campo social;

Atividades e procedimentos:

- a) elaborar o roteiro de entrevista: i) para as empresas; e, ii) para as OSCs, com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa;
- b) agendar as entrevistas: i) fazer contato prévio com as empresas e OSCs a fim de identificar as pessoas a serem entrevistadas, sendo que será entrevistado um colaborador ou gestor de cada empresa e um gestor de cada OSC; ii) solicitar à empresa que será estudada autorização para desenvolver a pesquisa mediante a Carta de Apresentação (Anexo I); iii) entrar em contato via e-mail, por telefone ou

- pessoalmente com os entrevistados a fim de agendar as entrevistas em horário e local conveniente para ele;
- c) realizar as entrevistas: i) expor ao entrevistado o objetivo da pesquisa; ii) se necessário serão feitas anotações durante a entrevista; iii) solicitar autorização para gravação da entrevista; iv) fazer uso do roteiro de entrevista como guia para a realização da mesma;
 - d) identificar os documentos pertinentes das empresas e OSCs: essa atividade deve ocorrer durante a entrevista;
 - e) utilizar dados secundários: a fim de identificar as empresas e OSCs das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul, serão utilizados dados secundários disponibilizados pelas empresas e OSCs durante a coleta de dados, através do *website* Mapa das OSCs e dos *websites* das empresas e OSCs.
 - f) analisar os dados coletados: i) transcrever integralmente as entrevistas gravadas; ii) fazer análise de conteúdo das transcrições; iii) elaborar relatórios dos resultados para as empresas e OSCs pesquisadas; iii) elaborar relatório e conclusões da presente pesquisa, conforme mostrado na Seção 4 desse protocolo.

Seção 3 – Questões do estudo de caso

As seguintes questões devem ser levadas em consideração no momento da elaboração das perguntas aos entrevistados, bem como servirão de lembretes ao pesquisador sobre as informações que precisam ser coletadas e porquê:

- a) Quais as principais práticas de RSE das empresas participantes e quais as OSCs abrangidas por essas práticas? A fim de identificar as práticas de RSE para com as OSCs.
- b) Qual a contribuição da RSE para a prática das OSCs? A fim de verificar quais as principais contribuições dessas ações para as OSCs.

Seção 4 – Guia para o relatório do estudo de caso

- a) Análise de conteúdo das entrevistas transcritas, em categorias temáticas, vinculando-as ao referencial teórico e aos objetivos;

- b) As partes mais relevantes das transcrições serão apresentadas integralmente na análise dos dados;
- c) Os demais documentos obtidos serão utilizados na caracterização das empresas e das OSCs pesquisadas;
- d) As análises e conclusões serão elaboradas direcionando-se ao seguinte público-alvo: pesquisadores acadêmicos; gestores e colaboradores das empresas e OSCs.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS EMPRESAS

Data da entrevista: ____/____/____

Nome da empresa: _____

Tamanho da empresa (em número de colaboradores): _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo ou Função do entrevistado: _____

Há quanto tempo está no cargo ou função: _____

I) Descrever brevemente o objetivo da presente pesquisa.

II) Perguntas relacionadas ao tema responsabilidade social empresarial:

- 1) O que você entende por responsabilidade social das empresas?
- 2) Como você se sente trabalhando em uma empresa que pratica responsabilidade social?
- 3) De uma maneira geral, como os funcionários da empresa se sentem trabalhando em uma empresa que pratica responsabilidade social? Quais os comentários? Como isto é medido?
- 4) Quais as principais práticas de responsabilidade social que sua empresa tem para com as organizações sociais?
- 5) Como os colaboradores se envolvem nas práticas de responsabilidade social da empresa?
- 6) Quais organizações sociais são abrangidas por essas práticas?
- 7) É feito algum tipo de acompanhamento das atividades das organizações sociais beneficiadas?
- 8) Como você considera que as ações de responsabilidade social da sua empresa contribuem para as práticas desenvolvidas pelas organizações sociais?
- 9) Você poderia explicar o que motiva as ações de RSE da sua empresa?
- 10) De que forma você acredita que a sua empresa contribui para uma sociedade melhor?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS OSCs

Data da entrevista: ____/____/____

Nome da organização: _____

Tamanho da organização (em número de colaboradores): _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo ou Função do entrevistado: _____

Há quanto tempo está no cargo ou função: _____

I) Descrever brevemente o objetivo da presente pesquisa.

II) Perguntas relacionadas ao tema responsabilidade social empresarial

- 1) O que você entende por responsabilidade social das empresas?
- 2) Quais são as principais empresas parceiras?
- 3) Essas empresas são responsáveis por quantos por cento da receita? Qual a percentagem da receita (arrecadação) é advinda das empresas conveniadas?
- 4) Como as ações de responsabilidade social das empresas contribuem para as práticas da sua organização?

III) Perguntas relacionadas à OSC em questão:

- 1) Fale um pouco sobre a história da organização.
- 2) Qual é o público-alvo da organização?
- 3) Qual é o número de beneficiados da organização?
- 4) Quais as principais ações desenvolvidas pela organização? Descreva cada uma delas.
- 5) Na sua visão, como essas ações desenvolvidas pela sua organização contribuem para a sociedade?
- 6) Considerando o contexto da sua organização social, na sua percepção, qual seria o impacto se as empresas não realizassem ações de RSE com as organizações sociais?
- 7) Quais os benefícios das ações da sua organização para a sociedade?

ANEXO I**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Passo Fundo, dia, mês e ano

À EMPRESA

A Faculdade Meridional - IMED, por meio de seu Programa de Pós-graduação em Administração, vem por meio desta apresentar-lhe a Mestranda do curso de Administração que está pesquisando sobre Responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações da sociedade civil das quatro maiores cidades da região norte do Rio Grande do Sul:

Nome: Jaqueline dos Santos

Projeto de Dissertação de Mestrado: Responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações da sociedade civil

Telefone: (54) 99929074

E-mail: jaque_s2004@yahoo.com.br

Temos a intenção de contar com a sua colaboração na realização do projeto citado, o qual visa ao aprofundamento dos conhecimentos sobre o objeto de estudo, de forma científica.

Informamos ainda a *home page* do PPGA/IMED, onde constam informações a respeito do curso, bem como é possível acessar os Currículos Lattes dos pesquisadores:

<http://www.imed.edu.br/Ensino/administracao/mestrado/apresentacao/>

Solicitamos sua especial atenção no sentido de disponibilizar informações para que possamos analisar a Responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações da sociedade civil, bem como esperamos contar com sua experiência para a realização da entrevista. A entrevista será simples, assemelhando-se a uma conversa, com perguntas relacionadas a responsabilidade social das empresas para as práticas das organizações da sociedade civil.

Em breve o Sr. (a) será contatado pela aluna para o agendamento da entrevista, então reforçamos a importância de sua contribuição neste processo de construção de conhecimento. Se for de seu interesse, os resultados do processo serão colocados à sua disposição após compilação e análise do material coletado.

Mais informações podem ser obtidas diretamente com a aluna.

Sem mais, cordialmente

Prof. Dr^a. Eliana Andréa Severo
Orientadora do Projeto de Pesquisa