

Responsabilidade Social Interna: A percepção dos servidores públicos de uma autarquia federal quanto às Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida

Letícia Cruz Laranja
Stella Regina Reis da Costa

Resumo:

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores públicos de uma autarquia federal com relação às práticas, ações e programas de Responsabilidade Social Corporativa voltados para o público interno relacionados às Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida. O estudo de natureza descritiva foi realizado a partir de levantamento (*survey*) utilizando questionário fechado desenvolvido a partir dos Indicadores Ethos referentes às Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho. A amostra foi composta por 578 servidores. Os resultados da pesquisa revelaram a superioridade das percepções negativas dos servidores acerca das práticas de Responsabilidade Social Interna na autarquia relacionadas a estes indicadores. De forma a melhorar a percepção dos servidores quanto às questões avaliadas negativamente é recomendável que sejam desenvolvidas ações e programas relacionados com as Condições de Trabalho e Qualidade de Vida dos servidores.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa; Responsabilidade Social Interna; Indicadores Ethos; Administração Pública.

1. Introdução

A sociedade demonstra estar cada vez mais atenta às práticas públicas exigindo do poder público melhores serviços e resultados, e desta forma, conduzindo as organizações a repensar os seus modelos gerenciais praticados. Neste contexto de transformações necessárias na Administração Pública está, entre outros fatores, a gestão de pessoas, que deixa de ser apenas um recurso operacional e passa a ser tratada como um recurso estratégico na busca da efetividade organizacional. Para Lima (2011) é através das políticas de Recursos Humanos que os empregados estabelecem sua relação com o trabalho e com a satisfação pessoal e profissional.

Servidores motivados podem proporcionar para a organização maior produtividade, melhor desempenho e comprometimento, baixo índice de absenteísmo, bom clima organizacional, melhores resultados, além de outros benefícios. A baixa qualidade de vida no trabalho tem efeitos negativos tanto para o servidor quanto para a organização, e conseqüentemente, para a sociedade.

Neste novo cenário no qual a gestão de pessoas passa a ter um papel estratégico, as práticas internas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) proporcionam um relacionamento ético, responsável e sustentável, criando condições internas de satisfação e realização profissional, contribuindo com a melhoria da qualidade de vida dos servidores e motivando a produtividade.

De acordo com Reiner (2009), o crescimento do interesse das organizações na RSC é motivado pela oportunidade de alavancar os negócios e pelo alinhamento e ampliação do relacionamento com o público interno e externo através das práticas sociais.

Na literatura estudada encontram-se dois tipos de orientações de Responsabilidade Social Corporativa: a Interna e a Externa. A Responsabilidade Social Externa é definida pelas ações responsáveis com os clientes, comunidade e parceiros de negócios, enquanto a

Responsabilidade Social interna é definida pelas ações voltadas para os empregados (SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012).

Segundo Kim *et al.*, (2017) os empregados estão entre os principais interessados ao tratar-se de RSC, uma vez que podem moldar a imagem corporativa. Os aspectos relacionados à Responsabilidade Social Corporativa voltada para o público interno vêm sendo abordados em diversos estudos, principalmente no âmbito do setor privado, sendo pouco explorados no âmbito do setor público (NAPOLEÃO *et al.*, 2014).

Apesar do estudo da RSI ter crescido, para os autores em questão, ainda existem poucos estudos sobre a percepção e os efeitos da RSC no âmbito interno das organizações e seu impacto na qualidade de vida dos empregados.

Os Indicadores Ethos estão agrupados em dimensões que se desdobram em temas e subtemas. Na dimensão social, as questões relativas ao tema Práticas de Trabalho englobam o público interno e tratam de questões referentes ao subtema Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida, que apresenta indicadores referentes às Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho, objeto deste estudo.

“Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis têm como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, estimulando que os negócios sejam sustentáveis e auxiliando na definição de estratégias, políticas e processos” (ETHOS, 2017a, p. 8).

Neste contexto, a análise da percepção dos servidores acerca das práticas de Responsabilidade Social relacionadas às Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida realizadas pela autarquia voltadas para o público interno, objetivo deste estudo, são essenciais para o desenvolvimento de estratégias e programas na esfera da Administração Pública, refletindo possivelmente na melhoria do clima organizacional e na produtividade, e consequentemente na melhoria dos serviços prestados para a sociedade.

2. Responsabilidade Social Corporativa

Inicialmente a motivação para a RSC vinha da preocupação com o cumprimento das leis e normas estabelecidas sobre o tema, sendo mais tarde estendida ao atendimento das necessidades das partes interessadas com o objetivo de melhoria dos resultados gerenciais (KIM *et al.*, 2017).

Para este estudo será adotada a definição de RSC social definida por Hopkins (2005), na qual a Responsabilidade Social Corporativa é um processo que se preocupa em tratar de forma ética ou socialmente responsável os *stakeholders* de uma organização.

As partes interessadas ou *stakeholders* são aquelas afetadas pelas decisões e atividades da empresa, como fornecedores, clientes, comunidade, governos, entre outras. Por conta dessa condição passam a influenciar a gestão da empresa, tendo suas opiniões e interesses reconhecidos, por meio de processos de engajamento (ETHOS, 2017, p.16).

Conforme descreveram Lima e Gomes (2013), as iniciativas de Responsabilidade Social voltadas para as partes interessadas e para a sociedade surgiram a partir do crescimento da demanda da sociedade por maior responsabilidade social e ambiental das empresas.

O conceito de *stakeholders* continuou sendo desenvolvido nos anos 80 e foi popularizado quando Freeman (1984) apresentou um mapa de grupos ou indivíduos que

podem afetar ou serem afetados pelas organizações, dentre eles: fornecedores, concorrentes, meio ambiente, clientes, governo e empregados.

O enfoque dos *stakeholders* representou uma mudança na visão de gestão tradicional ao ampliar a dimensão estratégica das empresas a todos os grupos que interagem e que possuem algum interesse na relação com as mesmas (DIAS, 2012).

No Brasil, o interesse das empresas pelo desenvolvimento de ações sociais iniciou nos anos 80 com debates sobre ética, corrupção e desenvolvimento sustentável e cresceu em meados dos anos 90 com a criação de diversas organizações, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS) devido ao avanço da globalização e do poder das grandes empresas perante o Estado e a sociedade (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011).

O Instituto Ethos tem como objetivo disseminar as práticas de Responsabilidade Social através de publicações, indicadores e prêmios que mobilizam e orientam as empresas a atuarem de forma responsável. Para o Instituto Ethos, a Responsabilidade Social Empresarial:

É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2017, p. 16).

2.1. Responsabilidade Social Corporativa no Setor Público

De acordo com Dias (2012), o Estado foi inserido na agenda de debates sobre Responsabilidade Social, quando organizações internacionais como o Banco Mundial e a União Européia começaram a relatar e a analisar os papéis do governo no âmbito da Responsabilidade Social como regulador, facilitador, aliado e apoiador.

Desta forma, o Estado, em todos estes papéis, tem a possibilidade de adotar práticas responsáveis nas suas atividades promovendo o fortalecimento e o desenvolvimento da Responsabilidade Social tanto na esfera pública quanto na privada. “Órgãos governamentais ou organizações estatais têm as mesmas responsabilidades por suas práticas de trabalho que outras organizações” (ABNT, 2010).

O Estado, quando desempenha suas atividades, passa a assumir as mesmas obrigações socialmente responsáveis de uma empresa, como evitar a degradação ambiental (responsabilidade social externa) e garantir melhores condições de trabalho para os seus funcionários e para os das empresas que fornecem produtos e serviços (responsabilidade social interna), foco deste estudo (DIAS, 2012).

No Brasil, as ações de Responsabilidade Social no âmbito da Administração Pública estão, na sua maioria, voltadas para o consumo e uso de recursos, para as compras e contratações sustentáveis. A Instrução Normativa nº 01 definiu e estabeleceu critérios de sustentabilidade ambiental a serem adotados nas aquisições de bens, contratações de serviços ou obras realizadas pela administração direta, autárquica e fundacional do governo federal. (BRASIL, 2010).

Já a Instrução Normativa nº 10 definiu regras para a elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável, que são ferramentas que permitem aos órgãos estabelecer práticas de sustentabilidade na Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e nas

empresas estatais, abordando além dos temas abordados pela Instrução Normativa nº 01 (BRASIL, 2012) o tema Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho.

2.2. Responsabilidade Social Interna: Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida

Para ser considerada socialmente responsável, uma empresa não pode direcionar suas ações apenas à comunidade e ao meio ambiente.

É necessário investir no bem estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ ou consumidores (NETO; FROES, 2001, p. 78).

As ações de Responsabilidade Social interna, foco deste estudo, estão relacionadas com os *stakeholders* internos, como trabalhadores e seus familiares e terceirizados. “As atividades de Responsabilidade Social Corporativa Interna estão relacionadas a todas as operações internas da empresa” (BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007, p.1702).

A Responsabilidade Social tem sido utilizada como um dos incentivos para motivar os empregados, sendo a Responsabilidade Social Interna mais fortemente relacionada à motivação que a Responsabilidade Social externa (SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012).

A interação das organizações com o seu público interno está relacionada com o desempenho das organizações, motivo pelo qual crescem os estudos visando a melhoria da qualidade de vida, produtividade e satisfação do público interno (REINER, 2009).

Segundo Neto e Froes (2001) a empresa cidadã atua tanto na gestão da responsabilidade social externa tendo como foco a comunidade, quanto na interna, focando no seu público interno, assegurando o bem-estar de seus funcionários e contribuindo também para o desenvolvimento da comunidade.

Para a ABNT (2010) a qualidade de vida dos empregados e de seus familiares e o seu desenvolvimento social e econômico são diretamente afetados pelas condições de trabalho proporcionadas pelas organizações.

De acordo com o Instituto Ethos (2017a, p.45) “A empresa deve adotar sempre, e em todas as circunstâncias, padrões de excelência nas condições do trabalho, assegurando, desse modo, a qualidade de vida dos empregados”.

3. Metodologia

Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quantitativa, com o objetivo de descrever qual a percepção dos servidores da autarquia acerca das ações de Responsabilidade Social Interna. As pesquisas quantitativo-descritivas quando “pesquisam aspectos qualitativos como atitudes e opiniões, empregam escalas que permitem a quantificação” com o objetivo de descrever certas características quantitativas de uma determinada população (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é um levantamento de campo (*survey*) ou uma pesquisa de campo realizada na autarquia em questão, onde foi estudada qual a percepção dos seus servidores acerca do tema Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa de campo é considerada uma fonte de levantamento de dados que utiliza métodos quantitativos

para coleta de dados, questionários, entrevistas e outras técnicas para o delineamento ou análise de características de determinada população.

A pesquisa foi realizada na Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), que executa ações de planejamento, orientação, supervisão, fiscalização, pesquisa, desenvolvimento, promoção e prestação de serviços na área de tecnologia nuclear e suas aplicações para fins pacíficos. Além de regular, licenciar, autorizar, controlar e fiscalizar a utilização destas tecnologias atuando em vários setores que interagem com a tecnologia nuclear, como: medicina, indústria, agricultura, meio ambiente, mineração, defesa e segurança (BRASIL, 1989).

A pesquisa foi direcionada a todos os servidores de todas as Unidades, Escritórios, Institutos e Laboratórios da CNEN localizados em várias cidades, abrangendo servidores de diversos níveis hierárquicos, escolaridades, formações acadêmicas, idades e cargos com o objetivo de obter diferentes percepções acerca do tema estudado.

Dos 1933 questionários enviados, 578 foram respondidos completamente e 87 parcialmente, representando uma amostra de 29,9%, um percentual superior ao de 25% estimado por Marconi e Lakatos (2010) como sendo o percentual médio de devolução de questionários.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas por categoria e de escala abrangendo informações pessoais e acadêmicas, informações do trabalho. Foram abordadas quatro questões sobre o tema da pesquisa, cada uma destas baseadas nos Indicadores Ethos para o público interno do tema Práticas de Trabalho relacionados à Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho apresentadas a seguir:

- A CNEN promove exercícios físicos em horário de trabalho.
- A CNEN realiza pesquisas visando medir o nível de satisfação dos servidores.
- A CNEN possui normas para combater situações de assédio moral ou sexual e realiza a apuração de fatos.
- A CNEN possui políticas estabelecidas e divulgadas para a aplicação de banco de horas.

As opções de respostas foram listadas em Escala Likert de cinco pontos, na qual os servidores deveriam responder com qual intensidade concordam ou discordam de cada questão desde “Concordo Totalmente” até “Discordo Totalmente”, passando pelo “Concordo Parcialmente”, “Indeciso/Não Sei Responder” e “Discordo Parcialmente”.

Diversos estudos analisaram a percepção dos *stakeholders* utilizando a escala Likert. Cirelli e Kassai (2010) analisaram a percepção de diferentes níveis hierárquicos sobre sustentabilidade e as práticas institucionais.

O questionário foi encaminhado por endereço eletrônico aos servidores da CNEN utilizando o *Survey Monkey*, uma ferramenta para criação e envio de questionários via *internet*. A ferramenta permitiu enviar o convite para a realização da pesquisa aos 1936 endereços de *emails* cadastrados e posteriormente foram enviadas outras 3 mensagens de lembrete aos que não responderam e aos que responderam parcialmente o questionário.

As respostas foram padronizadas como anônimas, excluindo informações pessoais, como nome, endereço de *e-mails* e endereços de *Internet Protocol* (IP) dos respondentes, exportadas da ferramenta *Survey Monkey* e tratadas utilizando o *software Microsoft Excel 2010*.

Os resultados da pesquisa foram obtidos com o cálculo dos percentuais de respostas em cada questão de forma a apurar a frequência de cada uma delas.

4. Análise dos Resultados

Para análise dos resultados foram consideradas as respostas dos 578 servidores que responderam a todas as perguntas do questionário aplicado. Serão apresentadas as seguir as questões abordadas na pesquisa, baseadas nos Indicadores Ethos do tema Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho voltados para o público interno e adaptados à administração pública a fim de avaliar a percepção dos servidores quanto às práticas destes indicadores na CNEN.

As opções de respostas “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente” foram consideradas respostas negativas e as opções “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente” foram consideradas respostas positivas.

4.1. A CNEN promove exercícios físicos em horário de trabalho

Nesta questão 89% dos servidores possuem percepção negativa. Destes, 78% discordam totalmente quanto à prática da questão e 11% discordam parcialmente. Aqueles que têm percepção positiva totalizam 7%, sendo 6% que concordam parcialmente e 1% totalmente, como exposto no Gráfico 1.

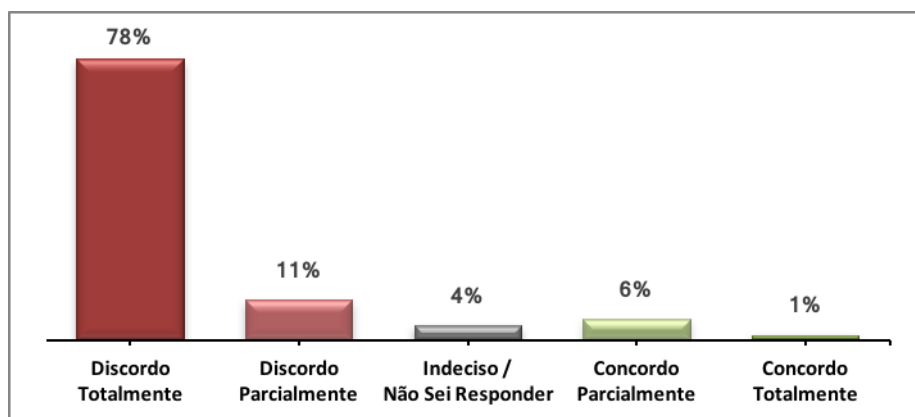


Gráfico 1 - Percepção de todos os servidores referente ao indicador: Promove exercícios físicos em horário de trabalho.

O alto percentual de percepções negativas infere que a CNEN não promove exercícios físicos em horário de trabalho.

As organizações socialmente responsáveis promovem práticas que incentivem à qualidade de vida dos empregados (ETHOS, 2017b).

Algumas ações como a divulgação de dicas de posturas e de exercícios para os empregados também podem ser implementadas visando a melhoria da qualidade de vida do público interno (FURTADO; PENA, 2008).

4.2. A CNEN realiza pesquisas visando medir o nível de satisfação dos servidores

A maioria dos servidores (63%) discorda totalmente quanto à prática da questão pela CNEN, que somados aos 20% que discordam parcialmente representam 83% de percepções negativas. As percepções positivas totalizam 12%, sendo 10% aqueles que concordam

parcialmente e 2% que concordam totalmente. Apenas 5% dos servidores são indecisos ou não souberam responder, conforme Gráfico 2.

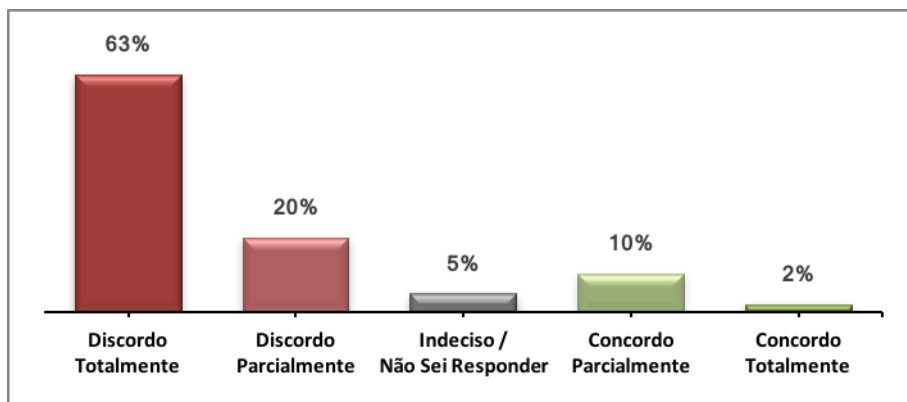


Gráfico 2 - Percepção de todos os servidores referente ao indicador: Realiza pesquisas visando medir o nível de satisfação dos servidores.

Segundo a maioria dos servidores, a CNEN não mede adequadamente o nível de satisfação dos servidores.

De acordo com o Instituto Ethos (2017b), as organizações devem avaliar e monitorar a satisfação dos seus empregados com o objetivo de atender às necessidades dos seus empregados e proporcionar a melhoria das condições de trabalho.

O envolvimento dos empregados nas ações de RSC também aumenta o nível de identificação organizacional, de motivação e de satisfação no trabalho (MOZES; JOSMAN; YANIV, 2011).

4.3. A CNEN realiza possui normas para combater situações de assédio moral ou sexual e realiza a apuração de fatos

No Gráfico 3 constata-se que as percepções negativas totalizam 59%, destas 42% discordam totalmente e 17% discordam parcialmente. Os indecisos somam 25% dos servidores. Os que concordam parcialmente representam 12% e apenas 5% concordam totalmente.

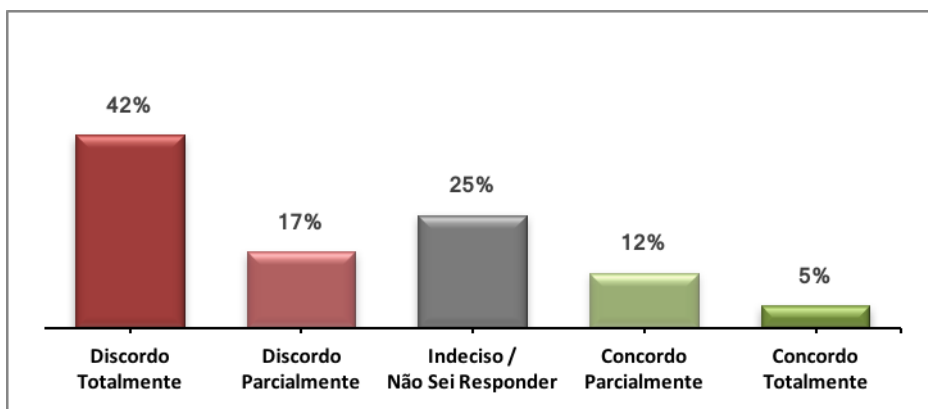


Gráfico 3 - Percepção de todos os servidores referente ao indicador: Possui normas para combater situações de assédio moral ou sexual e realiza a apuração de fatos.

O elevado percentual de percepções negativas indica que a CNEN não possui política de gestão de assédio moral ou sexual. As normas de combate aos assédios devem ser “divulgadas e devidamente amparadas por estrutura formal e neutra de denúncia e apuração de fatos” (ETHOS, 2017b, p. 57).

4.4. CNEN possui políticas estabelecidas e divulgadas para a aplicação de banco de horas.

Nesta questão, conforme apresentado no Gráfico 4, a maioria dos servidores possui percepção positiva (68%), destes 35% concordam totalmente e 33% concordam parcialmente. As percepções negativas totalizam 27%, sendo 14% os servidores que discordam parcialmente e 13% os que discordam totalmente. Apenas 5% dos servidores são indecisos ou não sabem responder.

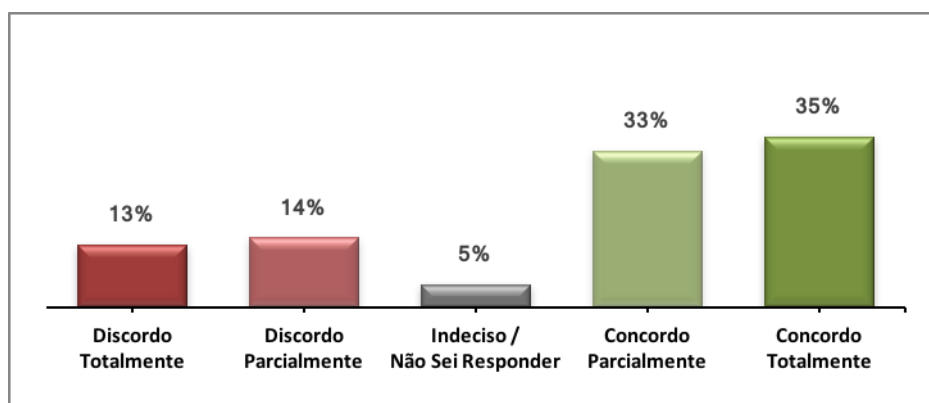


Gráfico 4 - Percepção de todos os servidores referente ao indicador: Possui políticas estabelecidas e divulgadas para a aplicação de banco de horas.

De acordo com a maioria dos servidores, a CNEN possui políticas estabelecidas e divulgadas para a aplicação de banco de horas. Convém que as organizações respeitem as leis e regulamentos quanto a jornada de trabalho e as necessidades pessoais dos trabalhadores permitindo melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (ABNT, 2010).

Em estudo semelhante, Furtado e Pena (2008) constataram que a flexibilidade de horário de trabalho permite que os empregados conciliem o trabalho e a família.

4.5 Percepção quanto a todas as questões

Ao serem analisadas as respostas dos servidores acerca de todas as questões apresentadas anteriormente referentes aos indicadores do tema Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida é possível observar que as percepções negativas têm maior predominância, totalizando 64% das respostas ao serem somados os 49% que discordam totalmente e os 15% que discordam parcialmente das questões apresentadas.

As percepções positivas totalizam 26% das respostas, destas 15% concordam parcialmente e 11% concordam totalmente. As respostas dos servidores indecisos ou que não souberam responder representam 10% de todas as respostas, conforme Gráfico 5.

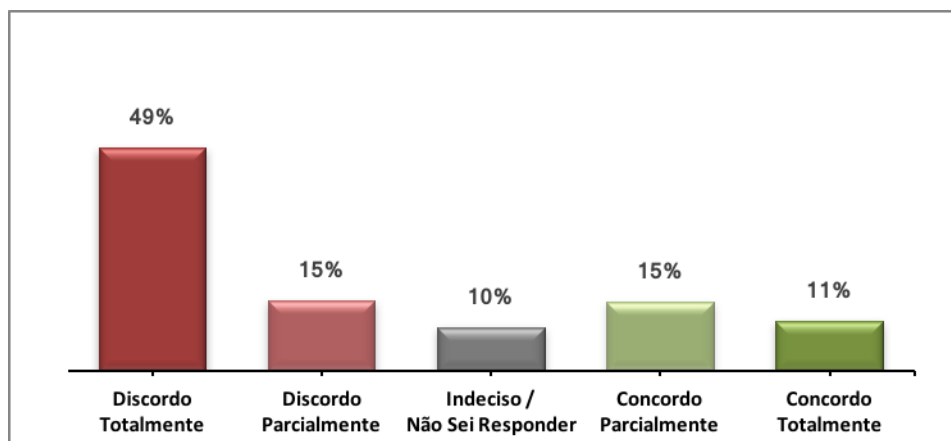


Gráfico 5 - Percepção dos servidores referente a todos os indicadores.

A predominância de percepções negativas indica que para a maioria dos servidores, a CNEN não possui boas práticas de Responsabilidade Social relacionadas às Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida dos servidores.

Constatou-se que em três das quatro questões abordadas na pesquisa, a resposta mais frequente dada pelos servidores foi “Discordo Totalmente”, indicando que na percepção da maioria dos servidores a CNEN não promove exercícios físicos no horário de trabalho, não realiza pesquisas visando medir o nível de satisfação dos servidores e não possui normas para combater situações de assédio moral e sexual.

Diversos estudos mostram que a Responsabilidade Social exerce influência significativa na satisfação, comprometimento, engajamento, motivação e envolvimento do público interno. Kim *et al.* (2017) comprovaram em seu estudo, que as ações de Responsabilidade Social e as condições de trabalho não somente ajudam a atrair e reter pessoas, como também levam à maior identificação e comprometimento dos empregados com a empresa e podendo impactar diretamente nos resultados positivos dos empregados.

5. Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos servidores em relação às práticas de Responsabilidade Social Interna na CNEN relativas às Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida. Os resultados obtidos mostraram que a percepção geral dos servidores é negativa, indicando que para a maioria dos servidores, a CNEN não possui boas práticas de Responsabilidade Social Interna relacionadas às Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida.

É possível observar a divergência de opiniões entre os servidores em todas as questões, não tendo sido obtida unanimidade de opinião em nenhuma das questões avaliadas, o que pode indicar que a comunicação da oferta destas questões para os servidores pode não ser realizada adequadamente e que possa existir distinção nas práticas de gestão nas unidades e institutos da CNEN.

Como sugestões de melhorias na gestão propõe-se que a comunicação interna na CNEN seja intensificada em todos os níveis hierárquicos, a fim de reduzir o desconhecimento dos servidores acerca das práticas de Responsabilidade Social Interna. De forma a melhorar a percepção dos servidores quanto às questões avaliadas negativamente é recomendável que a CNEN desenvolva ações e programas relacionados às Condições de Trabalho, Jornada e Qualidade de Vida dos servidores.

Recomenda-se para estudos futuros, que baseado nos resultados desta pesquisa sejam analisadas as percepções de diferentes perfis da amostra, a fim de desenvolver ações e programas específicos para cada perfil. Também seria indicado identificar as razões das percepções acerca de cada questão, de modo a desenvolver melhorias na gestão.

Espera-se que este trabalho contribua e estimule o crescimento de estudos relacionados à Responsabilidade Social Interna na Administração Pública.

6. Referências

ABNT NBR 26000. **NBR 26000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social**, 2010.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, 19 out. 2007.

BRASIL. **Lei nº 7781 de 27 de junho de 1999**, 1989.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA NO 01, DE 19 DE JANEIRO DE 2010**, 2010.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 10, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2012**, 2012.

CIRELLI, G. A.; KASSAI, J. R. Análise da percepção sobre sustentabilidade por parte de stakeholders de uma instituição financeira: um estudo de caso. **Anais do 10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 2010.

DIAS, R. **RESPONSABILIDADE SOCIAL: FUNDAMENTOS E GESTÃO**. ATLAS, 2012.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Glossário**. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/documentos-de-apoio-a-aplicacao/#.WG_0IFMrIdU>. Acesso em: 6 jan. 2017a.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>>. Acesso em: 5 jan. 2017b.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge University Press, 1984.

FURTADO, R.; PENA, R. P. M. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM O PÚBLICO INTERNO: A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA PROMON DOI: 10.5773/rgsa.v1i3.35. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 3, p. 39–57, mar. 2008.

HOPKINS, M. Measurement of corporate social responsibility. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 6, n. 3/4, p. 213, 2005.

KIM, H. L. et al. An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 61, p.

26–34, fev. 2017.

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

LIMA, L. C. DA C.; GOMES, E. R. A ISO E O CONSENSO NORMATIVO SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2013.

LIMA, S. T. P. Formação como prática de responsabilidade: estudo de uma trajetória de empresa do setor elétrico. 2011.

MOZES, M.; JOSMAN, Z.; YANIV, E. Corporate social responsibility organizational identification and motivation. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 2, p. 310–325, 2011.

NAPOLEÃO, R. et al. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E GESTÃO DE PESSOAS: A PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES DE UMA EMPRESA PÚBLICA. **Contextus**, v. 12, n. 2, p. 38–64, 2014.

NETO, F. P. DE M.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

REINER, J. D. S. **RESPONSABILIDADE SOCIAL BASEADA NO COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PESSOAS – O CASO DA COOPMODELO**. [s.l.] UFF, 2009.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 435–458, 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.