

Responsabilidade Social (RSI) e Reputação Organizacional (ROI) Internas: relação competitiva para a empresa?

Angélica Carina de Andrade Farias Lima ^[1], Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim ^[2]

[1] angelicacarina@gmail.com. Universidade Federal da Paraíba (UFPB) / Departamento de Administração (DA).

[2] amandamorimjp@hotmail.com. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) / Unidade Acadêmica de Gestão (UAG).

RESUMO

O objetivo deste artigo foi identificar como se dá a relação entre Responsabilidade Social Interna (RSI) e Reputação Organizacional Interna (ROI) e se estas são consideradas fontes de vantagens competitivas para as empresas. Utilizou-se a base teórica desenvolvida por Pena et al. (2005) para a análise de RSI por meio de nove indicadores, os mesmos utilizados pelo Instituto Ethos, e a proposta de Lerner (2006) para identificar a percepção dos funcionários sobre o grau de concordância com a ROI, baseada em oito atributos relacionados com a empresa. A pesquisa foi realizada na empresa Antares Comunicação através de questionários aplicados aos funcionários e de entrevista semiestruturada realizada com o gestor do programa de Responsabilidade Social. Os resultados da pesquisa mostraram um alto grau de concordância, média de 5,5 em relação às ações de RSI desenvolvidas pela empresa e média de 4,9 para os atributos relacionados à ROI. Constatou-se, através da análise de correlação de Pearson, que existe uma relação significativa e do tipo linear positiva entre RSI e ROI. Portanto, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR), as duas variáveis, Responsabilidade Social Interna e Reputação Organizacional Interna, podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Interna. Reputação Organizacional Interna. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify the relationship between Internal Social Responsibility (RSI) and Internal Organizational Reputation (ROI). It also aims at checking if they are considered sources of competitive advantages for companies. The research used a theoretical basis developed by Pena et al. (2005) for the analysis of RSI through the analysis of 9 indicators, the same used by the Ethos Institute, and Lerner's (2006) proposal to identify the employees' perception of the degree of agreement with the ROI, based on the perception of 8 attributes related to company. The research was carried out in the company Antares Comunicação through questionnaires applied to the employees and semi-structured interview conducted with the manager of the Social Responsibility program. The results of the research show a high degree of agreement, an average of 5.5 in relation to the RSI actions developed by the company, as well as an average of 4.9 for the attributes related to ROI. He found through Pearson's correlation analysis, there is a significant, linear and positive relationship between RSI and ROI. Therefore, according to the Resource Based View (VBR), the two variables, Internal Social Responsibility and Internal Organizational Reputation can be considered sources of competitive advantage for the company

Keywords: Internal Social Responsibility. Internal Organizational Reputation. Competitive advantage.

1 Introdução

Com a abertura de mercados, ocorre um aumento do número de concorrentes e, nesse ambiente, a busca pela conquista de clientes torna-se cada dia mais intensa, de maneira que é necessário também conservá-los para que a empresa se mantenha viva e competitiva. Autores como Pettigrew e Whipp (1993) afirmam que, para ser considerado competitivo, o desempenho organizacional não depende apenas de características individuais da firma ou de tecnologias utilizadas, mas de uma coleção de habilidades desenvolvidas, além de modelos de ações combinadas. O papel das organizações vem sendo repensado, visto que o contexto (ambiental, social e econômico) o convida para produzir benefícios mútuos tanto para seus empregados, como para acionistas, gerentes e sociedade (SAVITZ; WEBER, 2007).

Ao compreender que a sociedade necessita das organizações e estas muito mais delas (RIBEIRO; LISBOA, 1999), percebe-se que, sem o apoio da sociedade, as organizações não continuarão por existir por muito tempo, pois não podem ser bem-sucedidas em sociedades fracassadas (SAVITZ; WEBER, 2007). Não seria ético e nem suportável a longo prazo esta mentalidade de competitividade irresponsável (D'AMORIM, 2009).

Para Pfeffer (1994), o sucesso empresarial vem sendo atribuído às capacidades das organizações de desenvolverem suas vantagens competitivas, de maneira que possam diferenciar-se de seus concorrentes, gerando retornos econômicos positivos e sustentando essa distinção de forma continuada. Com o intuito de alcançar essa posição à frente de seus concorrentes, as empresas buscam atingir seus objetivos futuros através de estratégias que incorporem todos os seus *stakeholders*, ou seja, todas as partes interessadas ou impactadas pelos seus negócios (STONER; FREEMAN, 1999).

O crescimento econômico não pode ser a única preocupação empresarial. A lucratividade com responsabilidade começa a fazer parte dos objetivos organizacionais e da maturidade da empresa, sendo essencial, portanto, que as organizações observem a necessidade de uma postura socioambiental responsável. Temas como Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Interna (RSI) começam a compor as estratégias das organizações (SACHS, 1993; DRUCKER, 2000; FARIAS, 2014; FEDATO, 2005; BARRETO *et al.*,

2011; ARRUDA; QUELHAS, 2011; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017).

O grande desafio é construir elementos de reflexão e estratégias de ação que resgatem valores básicos compatíveis com a ética e o respeito à dignidade humana, visando a ações preventivas e ou corretivas dos impactos nocivos da ação do homem no meio ambiente, na sociedade e nas organizações (D'AMORIM, 2009).

Diante disso, o debate sobre RSE justifica-se pelo fato de que as empresas socialmente responsáveis conseguem agregar valores para os que estão próximos, assim como gerar melhores resultados internos, como a melhora da reputação, investimentos e confiabilidade. Assim, empresas, comunidade, acionistas e funcionários serão beneficiados.

Para Tinoco (2001), existem indícios de que a adoção de uma postura favorável à responsabilidade social também proporcione ganhos tangíveis para as empresas, assim como fatores que reduzem custos e aumentam a competitividade, ganhos de participação de mercado, estímulos adicionais para melhorias internas, incremento na demanda por produtos, ambientes interno e externo mais favoráveis, além de diminuição nas consequências da instabilidade institucional e de políticas locais, sendo possível que a organização perceba a melhora da reputação institucional.

A RSE tem diversas dimensões; uma delas diz respeito ao público interno. Os investimentos em responsabilidade social interna podem melhorar a imagem da empresa e, conseqüentemente, a sua reputação perante o público interno. Para que sejam absorvidos todos os benefícios oferecidos pela reputação positiva, faz-se necessário que os administradores entendam os fatores-chave que contribuem para a sua formação, assim como o desenvolvimento de ferramentas que permitam uma constante avaliação.

A percepção e o desenvolvimento desses recursos intangíveis, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR), podem ser considerados fontes de vantagem competitiva, por se caracterizarem como ativos que são de difícil imitação e raros. Segundo Barney e Hesterly (2007), a VBR é um modelo baseado no desempenho e que possui seu foco voltado aos recursos e às capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva. No caso da responsabilidade social interna, isso acontece no momento em que a empresa consegue impactar de

maneira positiva na qualidade de vida dos funcionários e na maneira como eles veem a empresa da qual fazem parte.

Diante do exposto e considerando a importância exercida pela responsabilidade social e pela reputação nas organizações, o objetivo deste trabalho é analisar como se dá a relação entre Responsabilidade Social Interna (RSI) e Reputação Organizacional Interna (ROI) e se estas são consideradas fontes de vantagens competitivas para as empresas. Para tanto, este artigo apresenta fundamentação teórica, seguida da metodologia e, por fim, a apresentação dos resultados e as conclusões elaboradas pelos autores, bem como proposta para continuidade do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Responsabilidade Social Interna (RSI)

Ao longo do tempo, os conceitos de Responsabilidade Social foram se diversificando e, com isso, surgiram diferentes classificações e tipologias. Há muitas referências acerca desses temas. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 28), por exemplo, colocam que as organizações “são sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico”; logo, não devem ter como função básica a atuação apenas na dimensão econômica ou em busca de lucros. Aktouf (1996; 2001) afirma que é necessário um redimensionamento da lógica do pensamento econômico para um planejamento que contemple os aspectos sociais e ambientais como componentes do desenvolvimento e da preservação da existência humana. Tratando-se dos tipos e das classificações da Responsabilidade Social, podem-se destacar, na Tabela 1, as classificações dos autores Melo Neto e Froes (1999) e Schvarstein (2003).

As tipologias evidenciam o papel da responsabilidade social interna, relacionando-o aos seus *stakeholders* internos. Cabe também salientar que estas ações, se estrategicamente trabalhadas e aplicadas, poderão trazer melhorias para o ambiente organizacional. Para autores como Vergara e Branco (2001), as organizações socialmente responsáveis são aquelas humanizadas que valorizam as pessoas e conseguem extrair o melhor delas, de maneira que preservem sua saúde e seu bem-estar, preocupando-se com os meios, e não somente com os fins (o lucro). Orchis, Yung e Morales (2002) ressaltam os benefícios que são trazidos a partir do desenvolvimento dessas

iniciativas internas, como o real comprometimento, o aumento da produtividade, o maior grau de motivação, a redução do absenteísmo e da rotatividade e as equipes mais coesas. Consequentemente, refletem-se em produtos e serviços de melhor qualidade, menores índices de retrabalho e desperdícios. Existem algumas responsabilidades das organizações com seus funcionários que são determinadas em lei, a exemplo da segurança, salários, jornadas de trabalho, entre outras.

Quadro 1 – Evidências da Responsabilidade Social Interna

Ano	Autor	Classificação
1999	Carrol	<p>-Responsabilidade econômica: encontra-se na base da pirâmide, destacando-se como a principal tipologia.</p> <p>-Responsabilidade ética: diz respeito ao tipo de comportamento adotado pela empresa diante de seus <i>stakeholders</i>, independente do contexto em que está inserida.</p> <p>-Responsabilidade legal: refere-se às expectativas da sociedade em relação ao cumprimento das bases legais.</p> <p>-Responsabilidade discricionária ou filantrópica: está relacionada às expectativas comuns de que as organizações se envolvam na melhoria socioambiental.</p>
1999	Melo Neto e Froes	<p>-RSE interna: reflete as questões relacionadas aos funcionários e seus dependentes, e tem por objetivo a melhora de suas condições de trabalho, motivação e comprometimento, contribuindo, de maneira geral, para o seu bem-estar.</p> <p>-RSE externa: diz respeito à comunidade na qual a organização está inserida. Objetiva, também, a melhora das condições de vida da população no entorno.</p>
2003	Schvarstein	<p>-RSE exigida: está relacionada àquilo que é obrigatório às organizações.</p> <p>-RSE interna: está relacionada às ações que são desenvolvidas pelas organizações, muitas vezes refletindo seus valores internos.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2017.

No entanto, paralelamente ao cumprimento dessas obrigações, o ideal é que elas desenvolvam ações complementares, buscando sempre o respeito aos direitos legais e humanos, criando um ambiente em que todos os temas possam ser debatidos, respeitando as individualidades, as culturas e os valores, mas sempre promovendo a qualidade de vida.

2.2 Reputação Organizacional Interna (ROI)

A Reputação Organizacional Interna (ROI) consiste na reputação da empresa perante seus funcionários. Uma das formas de se verificar o grau de reputação interna da empresa é fazendo uso de um questionário construído por Lerner (2006) que deve ser aplicado aos funcionários, baseado em oito atributos:

1. **Liderança:** aqui a empresa procura identificar como os funcionários visualizam sua posição no mercado e se consideram-na um exemplo a ser seguidos pelas demais.
2. **Inovação:** neste atributo, busca-se observar a percepção dos funcionários em relação às inovações tecnológicas de produtos e serviços, trazidas pela organização ao ramo de atuação; se a consideram superior a suas concorrentes em pesquisa e desenvolvimento e se a acham criativa.
3. **Competitiva:** identifica a percepção sobre o sucesso da empresa no mercado ao se expandir, e a aceitação da introdução de seus produtos.
4. **Ética:** aqui a preocupação é acerca da ética organizacional, da negociação com clientes e da humanidade em conduzir seus negócios.
5. **Política de relacionamento:** refere-se à política mantida com seus interlocutores externos e ao padrão no tratamento das pessoas.
6. **Qualidade:** relaciona-se à gestão, aos produtos e aos serviços ofertados pela empresa.
7. **Seriedade financeira:** identifica a seriedade com que a empresa trata seus assuntos financeiros.
8. **Seriedade geral:** procura saber como os funcionários veem a empresa sobre sua seriedade geral na condução de seus negócios.

Existem outras maneiras de mensurar uma reputação organizacional, no entanto estas foram as escolhidas para serem desenvolvidas neste trabalho, por serem consideradas mais adequadas ao estudo proposto.

2.3 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

Conforme Chamberlin e Robinson *apud* Carrol (1999), os estudos da Visão Baseada em Recursos, ou simplesmente VBR, iniciaram no ano de 1933. Na época, as características particulares de cada empresa, combinadas com seus ativos, eram os motivos pelos quais as organizações alavancavam resultados maiores que os dos seus concorrentes, considerando o ambiente onde grandes monopólios ditavam as regras e a concorrência poderia até mesmo ser considerada desleal. Mas, para Crubellate, Pascucci e Grave (2005), foram os trabalhos de Edith Penrose, em 1959, quando fez uma abordagem dos recursos organizacionais, trabalhando características como alocação, formação e disponibilidade, que permitiram trazê-las às discussões e análises como fatores que são capazes de gerar crescimento. Em 1984, com os trabalhos de Wernerfelt, essa abordagem de Edith Penrose ganhou nova força, quando o autor passou a fazer as análises, tomando como base os recursos internos e próprios da organização.

De acordo com Barney (1991), a VBR admite que os recursos internos e as competências da organização são os responsáveis pelo seu bom desempenho e que a vantagem competitiva é alcançada no momento em que as capacidades deles são desenvolvidas e reconhecidas, de maneira que sejam superiores às dos seus concorrentes. Em outro trabalho, mais recente, Barney e Hesterly (2007) fazem uma definição dos recursos considerados, no modelo VBR, como ativos intangíveis controlados pela empresa e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Outro ponto que merece destaque, para Teece e Pisano (1994), é a visão estritamente estratégica, quando os recursos e as capacidades das organizações devem ser dinâmicos, para que permitam dar respostas rápidas ao ambiente, já que este se caracteriza por estar em constante mudança. Pode-se dizer, então, que a VBR defende que os recursos adquiridos e desenvolvidos pelas organizações ao longo de sua existência são responsáveis pelas suas posições de destaque no mercado. E, ainda, que os recursos e as capacidades são utilizados pelas empresas, de acordo com a VBR, como fortes aliados na busca por vantagem competitiva sustentável. O que merece ainda ser salientado dentro da perspectiva VBR é a necessidade de buscar a identificação, classificação e o conhecimento dos recursos dos quais as organizações dispõem, além de procurar identificar o papel estratégico, as reais contribuições ao desenvolvimento

positivo da organização e a obtenção de vantagem estratégica.

3 Método da pesquisa

O presente trabalho pode ser definido como sendo um estudo de caso. De acordo com Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita um amplo e detalhado conhecimento dos objetos. Já para Goldenberg (1999), o estudo de caso consegue reunir o maior número possível de informações, de maneira detalhada, fazendo uso de diferentes técnicas, objetivando entender a situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

Quanto aos objetivos, este trabalho é exploratório e descritivo. Exploratório porque busca compreender variáveis e arrecadar informações acerca do tema proposto. Santos (2006) traduz a pesquisa exploratória como uma maneira de manter contato inicial com o tema que se pretende analisar, com os respectivos sujeitos que serão investigados. Significa dizer que, enquanto pesquisadores, devemos manter uma postura receptiva às informações coletadas, assim como uma postura flexível e não formalizada. A pesquisa exploratória também aumenta o grau de familiaridade com fenômenos pouco conhecidos, auxilia na obtenção de informações sobre a possibilidade de se fazer um estudo mais completo de situações num contexto particular da vida real, além de estabelecer as prioridades que deverão ser levadas em consideração para futuras investigações. O trabalho também é descritivo porque busca descrever fatos, fenômenos, características e todas as variáveis relevantes ao alcance dos objetivos desta pesquisa. Silva e Menezes (2001) afirmam que tal tipo de pesquisa descreve as características de certa população ou fenômeno ou, até mesmo, estabelece relações entre variáveis, fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário, e, em geral, forma de levantamento.

A abordagem desta pesquisa caracteriza-se pelo alinhamento de ordem qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, ainda de acordo com Silva e Menezes (2001), considera a existência de uma relação dinâmica que acontece entre o mundo real e o sujeito,

algo subjetivo que não pode ser resumido ou traduzido em números, e que ressalta a interpretação de fenômenos e significados. Além disso, para Goldman e McDonald (1987), o uso desses métodos qualitativos facilita o estudo de temas ainda pouco explorados, como é o caso do tema abordado neste trabalho: a relação entre RSI e ROI. Enquanto que a pesquisa quantitativa, para Diehl e Tatim (2004), caracteriza-se pela quantificação e medição de dados, de maneira a garantir a pureza do resultado, evitando distorções que possam advir de análises e interpretações pessoais.

3.1 Universo e amostra

Segundo Stevenson (1981), o universo da pesquisa ou da população está relacionado ao todo que se pretende pesquisar, de onde se extrairá uma parte a ser examinada, denominada de amostra, e que servirá de fonte de informações relacionadas à população. Gil (1999) define a população como um conjunto de elementos que possuem determinadas características similares. O universo desta pesquisa está relacionado ao total de funcionários da filial da Antares Comunicação, na cidade de Campina Grande, com quatro colaboradores, além de um diretor geral das unidades. Por ser um número pequeno de pessoas e pela facilidade de acesso a elas, optou-se por realizar um censo. A Antares Comunicação foi escolhida por ser uma das empresas paraibanas associadas ao Instituto Ethos (2003), sendo uma das pioneiras, no estado, na adoção da Responsabilidade Social.

3.2 Plano de coleta de dados

A atividade ocorreu na matriz da empresa, localizada na cidade de João Pessoa, realizada em horário previamente agendado. A atividade foi gravada para que seu conteúdo, mais tarde, fosse transcrito de maneira que ocorresse a boa utilização na análise dos dados. Foram utilizados dois tipos de questionários, no entanto estes foram aplicados apenas aos funcionários, através de envio por e-mail. O "Questionário 1", acerca da Responsabilidade Social Interna, foi baseado no trabalho de Pena *et al.* (2005), que utilizou nove Indicadores de Responsabilidade Social Interna do Instituto Ethos, que, por sua vez, está estruturado de acordo com o Quadro 2, na página seguinte.

Quadro 2 – Questionários de RSI e ROI

Questionário 1 – Responsabilidade Social Interna		
Ordem	Indicadores	Número de questões
1	Gestão participativa	9
2	Compromisso com o futuro das crianças	5
3	Valorização da diversidade	15
4	Política de remuneração, benefícios e carreira	9
5	Cuidados com a saúde, segurança e condição de trabalho	6
6	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	4
7	Comportamento frente às demissões	8
8	Preparação para aposentadoria	4
9	Relações com o sindicato	7
Total		67

Fonte: Adaptado de Pena et al., 2005.

O mesmo questionário ainda traz sete perguntas que servirão para traçar o perfil dos funcionários da empresa. Dessa forma, o total de perguntas do questionário é 74. É importante ainda ressaltar que o questionário do Instituto Ethos só é aplicado aos gestores e a um representante dos funcionários, denominado coordenador. As demais pessoas envolvidas na empresa, como os funcionários, alvo deste trabalho, não participam da audição. O “Questionário 2”, baseado nos estudos de Lerner (2006), trata da Reputação Organizacional Interna e utiliza oito atributos dados à ROI elaborados pela autora, estruturado de acordo com o Quadro 3.

Ambos os questionários utilizam a Escala de Likert, que objetiva medir opiniões e atitudes dos respondentes com base numa escala de intervalos, manifestando sua concordância ou discordância em relação a cada um dos questionamentos, com intensidade variando de 1 a 5, onde: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Neutro; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

Quadro 3 – Questionários de ROI

Questionário 2 – Reputação Organizacional Interna		
Ordem	Atributos	Número de afirmativas
1	Liderança	2
2	Inovação	3
3	Competitiva	3
4	Ética	3
5	Política de relacionamento	2
6	Qualidade	3
7	Seriedade financeira	3
8	Seriedade geral	3
Total		22

Fonte: Adaptado de Lerner, 2006.

3.3 Método de análise dos dados

Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa para responder aos objetivos propostos. Para a análise estatística dos dados colhidos na pesquisa de campo, foi utilizado o programa Microsoft Excel que, através de planilhas eletrônicas, auxiliou na tabulação das informações. Analisamos os dados relativos à Responsabilidade Social Interna, através da identificação das ações de RSI desenvolvidas pela empresa e da análise de seus nove indicadores. Em seguida, analisamos os dados que tratam da Reputação Organizacional Interna, com base nos seus oito atributos. Esta análise foi realizada com fundamento nas médias por questões calculadas pela seguinte fórmula:

$$\bar{X}_{qi} = \frac{\sum Pi}{N} \quad (1)$$

Onde:

\bar{X}_{qi} = média da questão

$\sum Pi$ = somatórios das respostas dadas à questão

N = número de respondentes

Dessa maneira, obtiveram-se as médias das questões. A mesma fórmula foi utilizada para calcular as médias das questões das nossas duas variáveis, RSI e ROI, assim como para dar as médias dos indicadores e atributos, respectivamente. Num terceiro

momento, procedeu-se ao cálculo dos índices gerais de Responsabilidade Social Interna, considerada X, e de Reputação Organizacional Interna, considerada Y, gerando, assim, um par ordenado (X,Y) para cada respondente, através da análise de correlação linear de Pearson que, de acordo com Bussab e Morettin (2002), tem por objetivo medir a força ou o grau de relacionamento entre duas variáveis e identificar que tipo de relação existe entre elas, podendo ser:

- Positivamente correlacionadas: Quanto mais próximo de 1, maior a correlação positiva;
- Negativamente correlacionadas: Quanto mais próximo de -1, maior será a correlação negativa;
- Perfeitamente correlacionadas positivamente ou negativamente: Os valores de +1 e -1 significam, respectivamente, correlação perfeita positiva e correlação perfeita negativa.

A fórmula para tal cálculo é dada por:

$$\bar{X}_{pi} = \frac{\sum Qi}{N} \quad (2)$$

Onde:

\bar{X}_{pi} = média da pessoa

$\sum Qi$ = somatórios das respostas dadas pela pessoa

N = número de perguntas/afirmativas

Foram utilizadas, também, técnicas de distribuição e frequência. Lakatos e Marconi (1991) determinam que a frequência absoluta pode ser entendida como os valores que representam o número de dados de cada classe, que, por sua vez, são determinados por intervalos de variação da variável estudada; já a frequência relativa trata dos valores referentes às razões entre a frequência e a frequência total, representada por porcentagem.

4 Resultados da pesquisa

4.1 O caso

A empresa Antares Comunicação foi criada em 1988, com o objetivo de prestar serviços de comunicação na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, com foco exclusivamente ao varejo, considerado o ramo mais rentável e dinâmico da época. Através da junção de conhecimentos culturais, ligados a eventos publicitários, e da habilidade gerencial, ocorreu a formação da sociedade pelos

atuais três sócios que, juntos, fundaram a empresa. Um dos primeiros clientes foram as Lojas Maia. Hoje a Antares cuida da propaganda de empresas de diversos segmentos, da educação à construção civil, criando marcas de produtos e serviços, como, por exemplo, a do Colégio Geo, Nissan, Unicred, Gráfica JB, indústria Aiam, entre outras. Um fato importante foi a chegada das campanhas públicas de grandes prefeituras, como a de João Pessoa e Campina Grande, além da coordenação de campanhas políticas, como a que conduziu Ricardo Coutinho, ex-prefeito de João Pessoa, ao seu segundo mandato. Ao longo de sua existência, por um período de 20 anos, a empresa acumula prêmios de criatividade e qualidade, um amplo conhecimento de mercado, atuação na Paraíba, Alagoas e Rio Grande do Norte, contando com apoio e suporte nacional de grandes redes parceiras e prestadores de serviços especializados.

Tomando ciência do seu papel e impacto de suas ações na sociedade, a empresa busca destacar a ética e a qualidade no seu trabalho. Para auxiliá-la nesse processo, a agência faz parte da Associação Brasileira de Agências de Propaganda (ABAP), além de ser certificada pelo Conselho Executivo de Normas e Padrão da Atividade Publicitária (CENP). A empresa é, ainda, uma das pioneiras do mercado nordestino a se associar ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, além de ter sido certificada como uma empresa amiga da criança pela Fundação Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ). Atualmente a empresa conta com 27 funcionários efetivos e 7 estagiários, distribuídos em 3 unidades, localizadas nas cidades de Campina Grande - PB (Filial), João Pessoa - PB (Matriz) e Alagoas - RN (Filial). Sobre a unidade em Campina Grande, alvo deste trabalho, pode-se relatar que possui 4 funcionários e está localizada no Edifício Metropolitan, na rua Irineu Joffilly, s/n, Centro. Cabe salientar que todas as decisões e todos os programas desenvolvidos em uma das unidades são estendidos às demais; o seu controle e desenvolvimento, por outro lado, ficam sob responsabilidade da matriz, em João Pessoa.

4.2 Ações de Responsabilidade Social Interna (RSI) desenvolvidas pela empresa

Na página seguinte, apresenta-se um quadro com o resumo dos índices de RSI por indicador e a sua média geral.

Quadro 4 – Resumo dos indicadores de RSI

Nº	Nome do indicador	Média
1	Gestão participativa	4,8
2	Compromisso com o futuro das crianças	4,6
3	Valorização da diversidade	4,6
4	Política de remuneração, benefícios e carreira	4,8
5	Cuidados com a saúde, segurança e condição de trabalho	4,9
6	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	4,9
7	Comportamento frente às demissões	3,9
8	Preparação para aposentadoria	4,3
9	Relações com o sindicato	4,5
Média geral dos indicadores		4,6

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A partir da observação do Quadro 3, pode-se dizer que há percepção dos funcionários acerca das ações de responsabilidade social interna da Antares Comunicação, de Campina Grande. Pode-se constatar que os funcionários demonstraram concordância quanto a sua participação na gestão da empresa. Em alguns casos, há concordância plena pelos funcionários quando, por exemplo, são questionados sobre a eleição dos participantes da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), que, segundo eles mesmos, acontece de maneira direta, sem interferência da alta cúpula.

Devido ao pequeno número de funcionários, a empresa estudada não precisa de uma CIPA. No entanto, a Antares Comunicação faz questão de desenvolver atividades relacionadas à Comissão, além de promover treinamento e discussão sobre o tema. Quando os funcionários foram questionados acerca do fornecimento de informações socioeconômicas, no geral, o indicador “gestão participativa” alcançou a média de 4,83, classificada como alto grau de concordância. Concluímos, portanto, que a empresa busca integrar os funcionários na própria gestão.

É possível inferir, também, que a empresa discute o trabalho infantil, respeita a legislação acerca do tema e possui projetos que buscam o desenvolvimento de crianças. A empresa declarou possuir alguns projetos voltados aos filhos dos empregados. O

indicador de compromisso com o futuro das crianças alcançou média geral de 4,6, que é considerada como concordante. Em termos gerais, podemos dizer que a empresa tem compromisso com o **futuro das crianças**.

Quanto ao combate ao preconceito, no ambiente de trabalho, contra os portadores de deficiência, os jovens e os trabalhadores com mais de 40 anos, a empresa defende punições para quem, por algum motivo, agir com discriminação. Nela, há normas escritas sobre casos específicos de discriminações – como as raciais, as misóginas e as homofóbicas. A Antares busca incluir os negros, as mulheres, os homossexuais, os aidéticos e os alcoólatras no ambiente de trabalho. Além disso, ela facilita a denúncia de assédio sexual e discriminação. A média geral do indicador “valorização da diversidade” foi de 4,6, ou seja, os funcionários concordam que a empresa combate o preconceito e a discriminação no ambiente de trabalho.

Para valorizar a remuneração dos funcionários, a empresa oferta um programa de participação em seus lucros e resultados. É importante destacar que ela não possui ações à venda no mercado, mas alguns funcionários investem capital nela. A média geral do indicador “política de remuneração, benefícios e carreira” foi de 4,8 e é considerada como concordante, ou seja, de acordo com os funcionários, a empresa em questão investe em boa remuneração, benefícios e planos de carreira.

Quanto à saúde e segurança, a empresa cumpre as exigências legais, desenvolve campanhas e escuta opiniões que podem gerar mudanças. O indicador “cuidados com a saúde, segurança e condição de trabalho” apresentou uma média de 4,9. Quer dizer que a empresa investe em saúde e segurança do seu funcionário e procura oferecer-lhe, assim, melhores condições de vida.

Em relação à promoção de treinamento, a Antares Comunicação concede bolsas de estudos aos funcionários e treinamentos voltados às atividades desempenhadas. Oferecer educação aos funcionários mostra que a empresa pensa no futuro deles, seja dentro ou fora da organização. Importante notar que a média geral do indicador “compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade” foi de 4,9, considerada como concordante, ou seja, quer dizer que os funcionários reconhecem as práticas da empresa para o seu **desenvolvimento pessoal e profissional**.

A empresa analisa e discute alternativas para evitar demissões. Entretanto, ao demitir, informa o motivo. Um dos meios de motivar os funcionários e até mesmo comprometê-los é oferecendo segurança e estabilidade empregatícia, essas são motivações que fazem o serviço público conquistar profissionais mais competentes, retirando-os das instituições privadas. A média do indicador “comportamento frente às demissões”, 3,9, é considerada neutra, além de ser a mais baixa entre os resultados de RSI.

Acerca da permissão da empresa para que seus funcionários se envolvam nas atividades dos sindicatos, quanto à liberdade de atuação deles no ambiente de trabalho, o recebimento de informações do sindicato e a participação em eventos do mesmo e da associação, há favorecimento para a empresa e para os funcionários do comportamento do sindicato. Os sindicatos devem batalhar pelos direitos dos trabalhadores, envolverem-se na causa, e a empresa deve deixá-los atuar livremente em suas instalações, e vendo-os como parceiros na hora de encontrar uma melhor relação para todos. A média do indicador “relações com o sindicato” ficou em torno de 4,5, considerada um bom nível de concordância. Quer dizer que o apoio e a parceria do sindicato são almejados, de acordo com os funcionários e com a própria empresa em questão.

Ainda, de posse desses dados, calculou-se a média de RSI:

Tabela 1 – Cálculo da Média de RSI

Índice de RSE	Número de pessoas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
	4,0	1,75	5,0	4,7	0,7

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

4.3 Reputação Organizacional Interna (ROI)

Nesse item, buscou-se identificar a percepção dos funcionários acerca da reputação organizacional da empresa estudada. A seguir apresenta-se um quadro com o resumo dos índices de ROI por indicador e a sua média geral:

Quadro 5 – Resumo dos atributos de ROI

Nº	Nome do indicador	Média
1	Liderança	5,0
2	Inovação	4,9
3	Competitiva	4,9
4	Ética	5,0
5	Política de relacionamento	4,9
6	Qualidade	5,0
7	Seriedade financeira	5,0
8	Seriedade geral	5,0
Média geral dos indicadores		4,96

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A partir da análise do Quadro 5, podemos dizer que a reputação organizacional interna da Antares apresentou um alto grau de concordância em relação às afirmativas de cada atributo, ou seja, **reputação positiva**.

A partir dos dados coletados, pode-se perceber, ainda, que existe reconhecimento da **liderança** da empresa em seu mercado de atuação e a percepção de que ela é um exemplo para as demais. Um dos prêmios mais importantes da publicidade paraibana é o chapéu de ouro (INSTITUTO ETHOS, 2003) em cuja última edição a empresa recebeu oito premiações, sem contar as edições anteriores e os prêmios de caráter regional e nacional, sendo considerada uma das melhores da região atualmente. Em geral, esse indicador alcançou índices de concordância, com uma média de 5,0, considerada a mais alta na escala estabelecida.

A empresa Antares introduz novas tecnologias, produtos e serviços, além de se destacar pela criatividade. Em se tratando das áreas de pesquisa e desenvolvimento, ela é superior aos seus concorrentes. Hoje, as empresas estão buscando novas maneiras de conseguirem se destacar no mercado; uma delas é a inovação, a busca de novos processos, serviços e produtos. A Antares não pode ser diferente, e esse foi um dos pontos deixados claros pelo responsável pela empresa. Ele acredita que esse foi um dos motivos que a permitiu atuar no mercado por tanto tempo, já que as características do serviço oferecido exigem tais práticas. A média do indicador “inovação” foi de 4,9, considerada um alto grau de concordância.

A competitividade global da empresa e seu sucesso ao se expandir dependem da aceitação global de seus produtos. Para serem competitivas, as organizações precisam buscar desenvolver ao máximo seus recursos, assim como defender a visão baseada em recursos, ou VBR. No caso da Antares, podemos dizer que os funcionários acreditam na sua **competitividade**. Esse indicador recebeu média de 4,9, considerada um alto grau de concordância.

A empresa conduz seus negócios de maneira ética e com humanidade, e negocia em condições de igualdade com seus clientes. As respostas concordantes, que resultaram numa média de 5,0, ou seja, na média máxima do indicador, mostram a boa aceitação das práticas éticas desenvolvidas pela empresa.

Em relação à **política de relacionamento com os agentes externos**, a empresa trata as pessoas com um alto padrão. A rede de *networking* mantida pela organização pode trazer-lhe benefícios, e preservar esses contatos de maneira a construir relacionamentos sadios deve ser missão de qualquer organização. Esse atributo obteve média geral de 4,9, considerada como alto grau de concordância.

Ao atributo qualidade, afirma-se que a empresa tem uma gestão que garante a sua virtude junto aos produtos e serviços ofertados a seus clientes. As organizações, de maneira geral, descobriram um modo de se diferenciar no mercado, através da qualidade, mas esse critério, com o passar do tempo, tornou-se um dos atributos mínimos para a sobrevivência. Pode-se dizer que a empresa estudada busca e desenvolve constantemente a **qualidade**. Esse atributo recebeu a média máxima, 5,0, e foi considerado grau de concordância plena.

Acerca da **seriedade da condução dos seus assuntos financeiros**, a empresa não se envolveu em escândalos e não possui problemas financeiros em virtude de sua condução séria e ética. Por esses motivos, ela recebeu a média máxima, 5,0 para esse atributo, obtendo uma concordância plena.

Na condução de seus assuntos (**seriedade geral**), a empresa respeita os funcionários e sempre cumpre o prometido. Para alcançar o sucesso, as empresas necessitam conduzir seus negócios de maneira séria e responsável, buscando se firmar perante todos os seus *stakeholders* como uma fonte de segurança e confiança. Esse atributo recebeu média 5,0, considerada como concordância plena.

Por fim, o cálculo da média do ROI foi o exposto na Tabela 2:

Tabela 2 – Cálculo da média de ROI

Índice de ROI	Número de pessoas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
	4,0	4,75	5,0	4,95	0,18

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

No próximo item, calcularemos a relação entre RSI e ROI.

4.4 Relação entre RSI E ROI

Para verificar se existe relação entre essas duas variáveis (Responsabilidade Social Interna e Reputação Organizacional Interna) e, em caso positivo, conhecer o tipo de relação existente, foi feito uso da Análise de Correlação Linear de Pearson. O primeiro passo é mostrar os índices de RSI por pessoa:

Quadro 6 – Índices de RSI por pessoa

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4
$\bar{X}P_1 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$	$\bar{X}P_2 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$	$\bar{X}P_3 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$	$\bar{X}P_4 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$
$\bar{X}P_1 = \frac{279}{67}$	$\bar{X}P_2 = \frac{317}{67}$	$\bar{X}P_3 = \frac{315}{67}$	$\bar{X}P_4 = \frac{309}{67}$
$\bar{X}P_1 = 4,2$	$\bar{X}P_2 = 4,7$	$\bar{X}P_3 = 4,7$	$\bar{X}P_4 = 4,6$

Fonte: Elaboração própria, 2017.

E os índices de ROI por pessoa:

Quadro 7 – Índices de ROI por pessoa

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4
$\bar{X}P_1 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$	$\bar{X}P_2 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$	$\bar{X}P_3 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$	$\bar{X}P_4 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$
$\bar{X}P_1 = \frac{107}{22}$	$\bar{X}P_2 = \frac{110}{22}$	$\bar{X}P_3 = \frac{110}{22}$	$\bar{X}P_4 = \frac{110}{22}$
$\bar{X}P_1 = 4,9$	$\bar{X}P_2 = 5,0$	$\bar{X}P_3 = 5,0$	$\bar{X}P_4 = 5,0$

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A seguir, apresentam-se os pares ordenados X,Y formados pelos índices de RSI e ROI, respectivamente:

Tabela 3 – Pares ordenados

Pessoa 1		Pessoa 2		Pessoa 3		Pessoa 4	
RSI	ROI	RSI	ROI	RSI	ROI	RSI	ROI
X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
4,2	4,9	4,7	5,0	4,7	5,0	4,6	5,0

Fonte: Elaboração própria, 2017.

De posse dos pares ordenados, foi feita a análise de correlação de Pearson, de maneira a conhecer se existe e qual a relação entre RSI e ROI:

Tabela 4 – Resultado da análise de correlação

RSI	ROI	Coefficiente de Correlação de Pearson
4,2	4,9	0,98
4,7	5,0	
4,7	5,0	
4,6	5,0	

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A partir desse resultado, pode-se inferir que existe correlação entre as duas variáveis. O tipo de relação existente entre elas é do tipo conjunto de imagens que os funcionários têm da organização, que pode ser influenciada pelo desenvolvimento das práticas de RSI, acarretando, assim, futuros benefícios para si mesma. Assim, quanto mais a empresa desenvolve seu papel social junto aos funcionários, mais estes passarão a construir melhores imagens daquela, resultando em uma reputação positiva, um ativo intangível que deve ser preservado pela empresa. A Antares apresentou alto grau de concordância em relação às suas ações de RSI e à sua ROI. Esses resultados, de acordo com a VBR, podem ser considerados como importante fonte de vantagem competitiva, uma vez que são recursos intangíveis, de difícil imitação, agregam valor e são insubstituíveis. Quer dizer que esses ativos intangíveis podem e devem ser trabalhados, porque representam recursos e capacidades internas à empresa para o alcance de resultados positivos, assim como uma base de diferenciação, que buscam desenvolver novas fontes e novas práticas se sobressaem e conseguem permanecer no mercado.

5 Considerações finais

O tema “Responsabilidade Social” vem tomando espaço na atualidade; fazendo com que as empresas queiram ser ou se julguem sociorresponsáveis, encontrando no tema uma maneira de se destacar no mercado e de se diferenciar frente a seus concorrentes. No entanto, para obter de fato essa titulação, é necessário o estabelecimento de políticas que realmente impliquem e colaborem para o desenvolvimento da qualidade de vida de seus *stakeholders*. Existem diversas vertentes nas quais as empresas podem atuar, como investimento no meio ambiente e envolvimento com a sociedade no seu entorno. A Reputação Organizacional Interna diz respeito ao conjunto de imagens que conjunto de imagens que os funcionários têm da organização, que pode ser influenciada pelo desenvolvimento das práticas de RSI, acarretando, assim, futuros benefícios para si mesma.

O objetivo geral deste trabalho foi conhecer como se dá a relação existente entre responsabilidade social interna e reputação organizacional interna. Para alcançá-lo, realizou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com base no referencial teórico formado por Responsabilidade Social, Reputação Organizacional e Visão Baseada em Recursos, utilizando-se uma metodologia adotada por Pena *et al.* (2005) e por Lerner (2006). Como a empresa estudada – Antares Comunicação, de Campina Grande – possui um número relativamente baixo de funcionários, num total de 4, optou-se por um consenso, ou seja, utilizar todos os indivíduos da empresa para poder realizar um estudo mais confiável.

Em relação à responsabilidade social interna, foram verificados 9 indicadores que, juntos, alcançaram um índice de 4,5, considerado um alto grau de concordância em relação à percepção dos empregados acerca das ações de RSI desenvolvidas pela empresa. A reputação organizacional interna foi identificada a partir da avaliação de 8 atributos, que receberam média de 4,9 de concordância, o que mostra a boa reputação da empresa perante seus funcionários.

Através da análise de correlação de Pearson, foi identificado que existe relação entre a RSI e a ROI, do tipo linear positiva, ou seja, quanto maior a percepção das ações de responsabilidade social interna, mais positiva será a reputação da empresa perante seus funcionários. Desse modo, devemos deixar claro que este estudo é específico e que os resultados não podem

ser generalizados para as outras unidades da empresa, nem tampouco se estender a outras organizações.

Segundo a VBR, a reputação é considerada um ativo intangível e sua contribuição se dará ao longo do tempo, tornando-se complexa e de difícil imitação, constituindo, assim, uma fonte de vantagem competitiva. Através deste trabalho, foi possível identificar, ainda, pontos em que a empresa Antares Comunicação de Campina Grande poderá atuar de maneira estratégica, que podem ajudá-la para um melhor desempenho e conquista da vantagem competitiva. Uma vez identificado, o ativo precisa ser continuamente trabalhado, podendo, até mesmo, ser fortalecido pela inovação e melhoramento das ações de RSI. Como foi analisado apenas a filial, o estudo apresenta limitações, uma vez que os resultados não mostram a totalidade da organização. Em relação às contribuições, cabe destacar que o presente estudo serve de fonte de informações para a empresa buscar detalhes e dados acerca dos temas aqui trabalhados, uma vez que os questionários do Instituto Ethos apenas são respondidos pelos dirigentes e por alguns representantes dos funcionários, enquanto que, nesta pesquisa, todos puderam dar suas opiniões. E, por último, contribuiu-se para a discussão acerca das temáticas aqui exploradas, assim como para o debate das suas relações.

Pode-se ainda citar algumas sugestões de ações que poderão melhorar aquelas questões que receberam índices insatisfatórios ou neutros, ou, até mesmo, buscar uma melhora nos demais resultados: requalificar os profissionais demitidos pela organização; buscar a recolocação dos demitidos no mercado de trabalho; estabelecer critérios na hora da demissão, ou, caso contrário, oferecer um plano de demissão voluntária, que favoreça os demitidos; como a organização atua em diversos programas assistenciais externos, procurar envolver também os seus funcionários; designar um profissional da área de recursos humanos para cuidar do programa de responsabilidade social da empresa, de maneira que possa centralizar e fortalecer as ações desenvolvidas; promoção interna de prêmios ganhos e de ações externas desenvolvidas pela organização. E, para o futuro, podemos sugerir a ampliação do estudo para os demais *stakeholders* atendidos pela organização, assim como para as demais filiais e para a matriz da Antares Comunicação, e, até mesmo, para outras empresas do setor.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AKTOUF, O. Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 21, p. 13-33, maio/ago. 2001.
- ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras. **Boletim Técnico do Senac**: a Revista da Educação Profissional, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 27-38, maio/ago. 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; AMORIM, W. A. C. Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011.
- BUSSAB, O. W.; MORETTIN, A. P. **Estatística básica: métodos quantitativos**. 4. ed. São Paulo: Editora Atual, 2002.
- CAPALDI, N. New (Other?) Directions in Corporate Social Responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 1, n. 4, p. 2-7, 2016.
- CARROL, Archie B. **Corporate Social Responsibility (Business and society)**, Chicago, v. 38, p. 268-295, set. 1999.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, J.; GRAVE, P. S. **Visão baseada em recursos legítimos**: recursos e padrões institucionais na formulação de estratégias em organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES, 2., 2005, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD.
- D'AMORIM, A. R. F. F. **Gestão de Recursos Humanos em organizações sustentáveis**: análise à luz do *Global Reporting Initiative* e da Administração Renovada. 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

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

DRUCKER, P. F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

FARIAS, A. C. A. **Sustentabilidade empresarial: estudos de casos na construção civil de Campina Grande** - PB. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva: um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLDMAN, A. E.; MCDONALD, S. S. **The groups depth interview: principles and practice**. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de responsabilidade social**. Carmem Weingrill (coord.). São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LERNER, E. B. **A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Mackenzie, São Paulo, 2006.

MASOUD, N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 2, n. 4, p. 2-22, 2017.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M. T.; MORALES, S. C. Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias. In: GARCIA, B. G. *et al.* **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Petrópolis, 2002.

PENA, R. P. M.; CARVALHO NETO, A.; TEODOSIO, A.; COELHO, H. M. Q.; FERNANDES, T.; DIAS, A. S. Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 2005. Atibaia. Anais eletrônicos.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RIBEIRO, M. S.; LISBOA, L. P. Balanço social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, v. 28, n. 115, p. 72-81, 1999.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Prefácio de M. F. Strong. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHVARSTEIN, L. **La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social**. Buenos Aires: Paidós, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TINOCO, J. E. **Balanco social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.