

## **AQUILO QUE É PRÁTICADO É PERCEBIDO? Uma Análise da Responsabilidade Social no Brasil a Partir do Público Interno**

**TOBIAS COUTINHO PARENTE**

USP - Universidade de São Paulo  
tobiascouthino@gmail.com

**EMANUEL DHEISON DOS SANTOS PENHA**

Universidade Federal do Ceará  
emanueldheison@hotmail.com

Agradecemos o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) pela disponibilização dos dados da pesquisa "As Melhores Empresas para Você Trabalhar"

## **ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

### **TEMA: TEMAS EMERGENTES E MODISMOS EM GESTÃO DE PESSOAS**

#### **AQUILO QUE É PRÁTICADO É PERCEBIDO? Uma Análise da Responsabilidade Social no Brasil a Partir do Público Interno**

##### **RESUMO**

Esta pesquisa foca na percepção dos empregados em relação à RSC, com o intuito de identificar se há um alinhamento entre aquilo que é praticado pela empresa e a percepção do empregado, em especial se a percepção do empregado é algo dependente de uma atuação socialmente responsável. Duas vertentes são desenvolvidas no quadro teórico. A primeira identifica características dos empregados que podem levá-los a ter uma determinada percepção do fenômeno da RSC. A segunda trata a questão do alinhamento entre o que é praticado pela empresa e aquilo que é percebido pelos empregados e a influência da prática sobre a percepção dos empregados. Em termos empíricos, o estudo utiliza dados secundários da pesquisa Melhores Empresas Para Você Trabalhar (MEPT). Os resultados demonstram que há um possível descompasso entre aquilo que é praticado e o que é percebido, de forma que a percepção dos empregados não seria fruto da RSC praticada pelas empresas. Argumenta-se que, se não há alinhamento, não se deve pensar em gestão de RSC para o público interno, ou ainda, em tentativas por parte da organização de fazer da RSC um fator de diferencial para a questão do comprometimento, participação, engajamento ou outras perspectivas relacionadas.

##### **ABSTRACT**

This research focuses on the perceptions of employees in relation to CSR, with the aim of identify if there is an alignment between what is practiced by the company and the perception of the employee, especially if the employee perception is dependent on the CSR. Two aspects are developed in the theoretical framework. The first identifies characteristics of employees who can lead them to have a certain perception of the phenomenon of CSR. The second treats the question of alignment between what is practiced by the company and what is perceived by the employees and the influence of practice on the perception of employees. In empirical terms, the study uses secondary data by the Great Place to Work (GPTW) research. The results show that there is a possible gap between what is practiced and what is perceived, so that the perception of the employees would not be the result of CSR practiced by companies. It is argued that if there is no alignment, one should not think of managing CSR for the employees or in attempts by the organization to make CSR for a factor of differential to the question of commitment, involvement, engagement or other related perspectives.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade Social, Público Interno, Alinhamento de Percepção.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma inquietação dos estudiosos do campo da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é saber se uma atuação socialmente responsável por parte das empresas tem impacto em algum aspecto sobre os diversos públicos que possuem interesse nas organizações, *stakeholders*, seja esse de que natureza for: imagem percebida, atitude, compra etc. Com a evolução do campo, diversos estudos, mais especificamente, a partir dos meados dos anos 1980, tentaram de alguma maneira responder a este questionamento (CARROL, 1999; SCHWARTZ; CARROL, 2008). Porém, segundo Sen, Bhattacharya e Korschun (2006), essas pesquisas focaram em demasia um *stakeholder* específico, o consumidor, relegando os outros, que também poderiam ser influenciados e influenciadores da RSC.

Dentre esses, tem-se o público interno, que, a partir da década de 1990, começou a ser visto pelas organizações sob uma perspectiva estratégica, momento em que cresceu o discurso do alinhamento entre as práticas da área de Recursos Humanos (RH) e a estratégia empresarial (DELERY; DOTY, 1996; ULRICH; BEATTY, 2001; LEPAK; SHAW, 2008; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009). Este alinhamento é caracterizado por múltiplos desafios, que são denominados por Fischer e Galvão (2005, 2011) como temas emergentes para a Gestão de RH. A ideia é que as organizações precisam oferecer respostas às tendências do mundo empresarial e às expectativas dos empregados.

Nesse contexto, as pesquisas de Fischer e Galvão (2005, 2011) apontaram quais são as principais tendências no campo de RH, a partir de entrevistas com acadêmicos, consultores e executivos brasileiros dessa área. Tanto na primeira pesquisa, quanto na segunda, RSC foi elencada com uma das prioridades dos entrevistados, no que tange a atuação da área de RH para os próximos cinco anos subsequentes à pesquisa. No âmbito internacional, a pesquisa da *Society for Human Resource Management* (SHRM) de 2011 nos EUA, observou que dentre as ações realizadas pelos profissionais de RH para responder às tendências econômicas e de emprego, umas das prioritárias era aumentar o papel do RH na promoção da RSC, sendo a quinta ação mais praticada e também a quinta nos planos de ações das organizações para o futuro.

A academia tem acompanhado essas mudanças. Barreto *et al.* (2011) revisaram a literatura a respeito de temas emergentes em RH e identificaram oito temas, entre eles a RSC. As pesquisas realizadas sobre a RSC com um olhar sobre a área de RH como um todo ou somente o público interno, são as mais diversas. Algumas focaram na gestão de RH e qual o papel dela na promoção da RSC (WARING; LEWER, 2004; BARROS; TENÓRIO, 2007; JABBOUR; SANTOS, 2008; MATOS; QUELHAS, 2008; CALDWELL *et al.*, 2011); outras na gestão participativa, tentando entender como se dá a participação dos empregados nos programas de RSC (BRÍO; FERNÁNDEZ; JUNQUERA, 2003; FURTADO; PENA, 2007; SILVA; PALASSI, 2009; LIU; LISTON-HEYES; KO, 2010; PENA *et al.*, 2012); outras pesquisas abordaram os programas de voluntariado empresarial relacionados à RSC (FISCHER; FALCONER, 2001; GARAY, 2001; SANTOS; BITTENCOURT, 2008; MACPHAIL; BOWLES, 2009); além da questão da relação que pode haver entre RSC e o comprometimento dos empregados (FOSSÁ; SARTORETTO, 2002; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; SHEN; ZUN, 2011; CRUZ, *et al.*, 2012; MUELLER *et al.*, 2012).

Esses estudos contribuíram para o melhor entendimento da relação entre RSC e RH e, de certa forma, tentaram se aproximar da relação que o empregado constrói com a empresa a partir da RSC. Entretanto, deixaram de abordar a questão do alinhamento entre aquilo que é praticado pela empresa e percebido pelos empregados. Os trabalhos ficaram mais preocupados em estabelecer se há uma relação entre RSC e um comportamento do empregado, como o comprometimento organizacional, por exemplo. Porém, antes de procurar

estabelecer tais relações e qual o papel de RH na promoção de RSC, é preciso verificar se aquilo que é praticado é também percebido e principalmente, se exerce influência sobre a percepção do empregado, uma vez que a questão de alinhamento é norteadora tanto para a área de RH (ULRICH; BEATTY, 2001; LEPAK; SHAW, 2008; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009), quanto para RSC (GARDBERG; FOMBRUN, 2006; PORTER; KRAMER, 2006; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2011), na qual as duas devem estar alinhadas com a estratégia empresarial.

Por isso, esta pesquisa foca na percepção dos empregados em relação à atuação socialmente responsável da empresa, com o intuito de identificar se há um alinhamento entre aquilo que é praticado pela empresa e a percepção do empregado, em especial se a percepção do empregado é algo dependente de uma atuação socialmente responsável. Argumenta-se que, se não há este alinhamento, não se deve pensar em gestão de RSC para o público interno, ou ainda, em tentativas por parte da gestão de RH ou da organização como um todo de fazer da RSC um fator de diferencial para a questão do comprometimento, participação, engajamento ou outras perspectivas relacionadas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Ao revisar a literatura desenvolvida em RSC, Carroll (1999) apontou que o interesse da academia pelo assunto surgiu por volta da década de 1960, com os primeiros trabalhos procurando definir conceitualmente o fenômeno. Entretanto, a busca por investigar e testar a aplicabilidade da RSC na prática empresarial inicia-se somente por volta da década de 1980, quando se proliferaram os primeiros trabalhos empíricos.

Desde então, diversos estudos foram feitos na área de finanças, marketing, produção, recursos humanos, entre outras. Foi possível observar padrões nos resultados para algumas análises, enquanto que outras ainda são, por vezes, inconclusivas. Para fins deste trabalho, propomos um quadro teórico para trabalhar a questão da RSC sobre o ponto de vista dos empregados, duas vertentes são desenvolvidas. A primeira tem como foco identificar características dos empregados que podem levá-los a ter uma determinada percepção do fenômeno da RSC na empresa: sexo, idade, escolaridade, tempo de empresa e posição hierárquica. A segunda adentra no cerne da discussão deste trabalho, ao tratar da questão do alinhamento entre o que é praticado pela empresa e aquilo que é percebido pelos empregados e a influência da prática sobre a percepção dos empregados. Antes, faz-se uma breve explanação sobre a operacionalização do conceito de RSC.

### **2.1. Definição operacional da RSC**

Desde seu início, o fenômeno da RSC é multifacetado, fruto de diferentes óticas sob as quais ela pode ser observada e analisada (GUIMARÃES, 1984). Cheibub e Locke (2002) argumentaram que a mesma, bem como suas características fundamentais, sua operacionalização e suas consequências para o mundo real se tornaram objeto de disputa. Tanto na literatura, quanto entre as empresas coexistem diversas definições, justificativas e metodologias de ação.

Dentre as definições, Carroll (1979) marcou o campo, quando considerou que a empresa possui quatro dimensões de responsabilidades: econômicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas). O autor destacou que elas não são mutuamente excludentes, com a sociedade esperando que a empresa assuma essas quatro responsabilidades e outras que possam surgir ao longo do tempo. Nas palavras do autor, “a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização em um determinado ponto do tempo.” (CARROLL, 1979, p. 500).

Com a evolução do campo e a inserção de um gerenciamento estratégico da RSC, a atuação responsável da empresa passou a ser considerada muito mais do que um custo ou um fardo, mas um uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; PORTER; KRAMER, 2006). O modelo de Carroll (1979) foi revisado por Schwartz e Carroll (2003), que reconheceram o sucesso do modelo e a sua capacidade de explicar em grande medida o fenômeno da RSC, contudo, observaram que a estrutura não consegue captar as zonas de tensão entre as responsabilidades, como econômica e filantrópica, que em certos momentos podem ser conflitantes.

Diante disso, Schwartz e Carroll (2003) questionaram o fato da responsabilidade discricionária ser considerada de forma separada. Os autores reconheceram a existência dela, mas afirmaram que boa parte de sua essência está nos domínios econômicos e éticos. As ações de filantropia se concentram, em grande medida, nos objetivos estratégicos e econômicos, e a partir destas a empresa busca reforçar sua imagem, melhorar o relacionamento com os seus empregados para que eles sejam mais produtivos e assim sucessivamente, conforme defenderam Porter e Kramer (2006). Do outro lado, as ações filantrópicas entrariam na questão de fazer o que é justo e esperado pela sociedade, o que recai sobre o campo da responsabilidade ética. Por isso, os autores acreditaram que o ideal é considerar a atuação discricionária como algo que não pode ser exigido e, portanto, não é passível de ser considerada uma responsabilidade, pois ela estaria englobada nos domínios econômicos e éticos. Entende-se que a filantropia estaria no escopo da RSC, mas que as duas coisas não seriam sinônimos, como é difundido muitas vezes. RSC vai muito além da filantropia, que se encontra englobada entre as responsabilidades empresariais.

Outro ponto abordado pelos autores é que o ideal para as organizações é pautarem suas decisões pelos domínios econômico e ético, pois é esperado que as organizações operem de acordo com o domínio legal, uma vez que é uma obrigação. Desta feita, este trabalho adota a definição de Carroll (1979) com as ponderações feitas por Schwartz e Carroll (2003). As empresas serão avaliadas na parte empírica em termos econômicos e éticos, com a consideração de que a atuação responsável engloba a dimensão discricionária, no caso desta pesquisa os aspectos sociais e ambientais. Além disso, os aspectos analisados consideram as ponderações estratégicas de McWilliams e Siegel (2001) e Porter e Kramer (2006).

## **2.2. Percepção dos Empregados em relação à RSC**

A RSC tem impacto em algum aspecto sobre os empregados? Essa pergunta tem inquietado muitos pesquisadores (TURBAN; GREENING, 1997; FOSSÁ; SARTORETTO, 2002; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 20007; VALENTINE; FLEISCHMAN, 2008; TURKER, 2009; SHEN; ZUN, 2011; MUELLER *et al.*, 2012; ZHU; *et al.*, 2014). A ideia dos autores foi tentar entender se a RSC pode ter impacto na atitude do empregado em relação à empresa. Todavia, antes de buscar compreender tal relação, é preciso observar de que forma o empregado percebe a atuação da empresa em que trabalha no campo da RSC.

Conforme Sen, Bhattacharya e Korschun (2006), a RSC influencia positivamente os múltiplos *stakeholders*, inclusive os empregados, funcionando como um fator que aumenta a intenção do empregado em se comprometer com a empresa. Por meio de um experimento com estudantes, os autores asseguraram que a RSC tem potencial para beneficiar as organizações, pois os estudantes se sentiam mais interessados em procurar empresas socialmente responsáveis para trabalhar. Os autores sugeriram que pesquisas futuras averiguassem como o comportamento do empregado pode ser afetado por práticas de RSC das empresas.

Nessa perspectiva, Faria, Ferreira e Carvalho (2012) identificaram, também pesquisando estudantes universitários, dessa vez no Brasil, que o discurso da RSC pode atrair

novos talentos, sendo a RSC um fator de atratividade semelhante à remuneração, porém inferior ao desenvolvimento profissional. Também em favor da RSC, Mueller *et al.* (2012) descobriram, por meio de um estudo com mais de 1000 empregados de uma multinacional que atua em 17 países, que a RSC é positivamente relacionada com o comprometimento afetivo dos empregados. Ou seja, atuação estruturada de RSC é percebida pelos funcionários e isso pode levar a um aumento do comprometimento organizacional. O estudo ainda exerceu o controle da variável país e percebeu que países do sul da Ásia, do Oriente Médio e da América Latina seriam mais susceptíveis a essa relação.

De maneira análoga, os estudos de Peterson (2004) nos EUA, Brammer, Millington e Rayton (2007) na Inglaterra, Turker (2009) na Turquia e Zhu *et al.* (2014) na China, indicam que as empresas podem se beneficiar de serem socialmente responsáveis não apenas em relação aos *stakeholders* externos, mas também no que diz respeito às respostas de seus empregados. Os empregados seriam mais comprometidos com empresas que têm uma atuação socialmente responsável.

A questão do comprometimento organizacional foi talvez a mais abordada na busca de entender o impacto da RSC sobre os empregados. De certa forma, os autores chegaram a conclusão de que sim, a RSC pode favorecer um maior comprometimento organizacional. Todavia, as pesquisas pouco avançaram na questão da percepção dos empregados em relação à RSC, muitas delas são realizadas com base em expectativas, como no caso de pesquisa com estudantes. É preciso caminhar na questão de como o empregado observa sua empresa em termos de RSC, no sentido de entender as diferenças de percepção dos empregados, observando quais características dos empregados os diferenciam em relação à percepção da RSC.

Brammer, Millington e Rayton (2007) tentaram avançar na questão e observaram que as mulheres estão mais atreladas à RSC pela questão da justiça, equidade interna e ação social externa, enquanto os homens pela questão de treinamento e capacitação. Todavia existem inúmeros fatores, que podem influenciar a percepção da pessoa em relação à RSC (PETERSON, 2004), tais como: sexo, idade, posição hierárquica na organização, escolaridade, entre outros. Por conta disso, este trabalho se propõe a observar as variações de percepção entre os empregados, conforme as variáveis sociodemográficas. Em termos de levantamento de hipóteses, prefere-se não especular, devido a pouca literatura desenvolvida. Nesse aspecto, este estudo busca oferecer subsídios empíricos para que outros pesquisadores formulem hipóteses de pesquisa.

### **2.3. Alinhamento entre empresas e empregados**

Um hiato existente nos estudos já realizados é que é difícil estabelecer em termos do que se dão as diferenças de percepção dos funcionários, quais as posturas específicas que as empresas devem ter para se beneficiar da RSC e se o empregado consegue realmente perceber o que uma empresa faz. Mesmo havendo suporte teórico de que a RSC afeta positivamente a percepção do empregado em relação à empresa, como visto anteriormente, é difícil de estabelecer se há um alinhamento entre aquilo que é praticado pela empresa e a percepção do empregado.

Essa tem sido uma recente preocupação dos pesquisadores (PETERSON, 2004; RUPP *et al.*, 2006; PENA *et al.*, 2007; NEJATI; GHASEMI, 2012). O pressuposto é que se a RSC é um fenômeno que merece um tratamento estratégico por parte das organizações (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; GARDBERG; FOMBRUN, 2006; PORTER; KRAMER, 2006; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2011) e as práticas de RH devem conversar com a estratégia da empresa, deveria haver um trabalho de alinhamento para que os empregados percebessem

a atuação socialmente responsável de sua empresa, no intuito de conferir legitimidade e ajudar na construção de uma gestão sustentável (FISCHER; FALCONER, 2001; BULLARA, 2003; PENA, 2003; MILES; MURILLA; DARROCH, 2006; LIU; LISTON-HEYES; KO, 2010).

Todavia, esse alinhamento se apresenta como um desafio para as organizações, segundo a literatura recente. Nejati e Ghasemi (2012) pesquisaram empregados de diversas empresas iranianas e observaram baixa avaliação das perspectivas de RSC por parte dos funcionários. Peterson (2004) foi além ao coletar dados de empregados americanos, percebendo que a identidade da pessoa pode expressar muito do seu comprometimento com a gestão responsável da empresa. Quando a pessoa acredita que empresas devem praticar RSC, é mais fácil o reconhecimento e engajamento, quando não, torna-se difícil.

No Brasil, pesquisas apontaram que os empregados pouco participam dos programas de RSC, o que faz com que eles não reconheçam as ações das empresas onde trabalham e nem se comprometam e se engajem nos projetos de RSC (PENA *et al.*, 2007; BORGES; NOGUEIRA, 2008; SILVA; PALASSI, 2009; CRUZ *et al.*, 2012). Em suma, há a necessidade de se criar canais de informações em duas vias e melhorar o acesso à informação.

Esses levantamentos evidenciam o que Fischer e Falconer (2001) já haviam constatado. As características predominantes das relações de trabalho e do clima organizacional no Brasil podem ainda não estabelecer condições favoráveis para que os empregados manifestem o desejo de engajamento e participação em programas de RSC, tampouco para que os gestores estejam atentos para esses aspectos das pessoas e do seu relacionamento no interior da empresa. Os autores ainda atentaram para uma reflexão necessária quanto à dicotomia entre a atividade empresarial e a atuação social que pode refletir-se em um distanciamento do funcionário, ou mesmo seu completo desconhecimento das atividades para as quais se poderia se engajar.

Por isso, Pena (2003) defendeu a condição esotérica, que significa começar por si mesma, fazer dos procedimentos internos exemplo de testemunho e retidão, para, depois, avançar para a comunidade. Essa condição seria o diferencial entre a RSC estruturada em todo o processo organizacional e uma estratégia que leva em conta somente as exigências do mercado. Corroborando, Bullara (2003) afirmou que ser uma empresa socialmente responsável não significa somente dar vida a um projeto social ou realizar algumas ações de melhoria na forma de atuação. Apesar de positivo, isso não é tudo, a empresa precisa desenvolver internamente pessoas que sejam socialmente responsáveis. O erro usual estaria em iniciar o processo de uma gestão socialmente responsável de fora para dentro, no qual as pessoas seriam espectadores do processo, ao invés de atores.

Diante do exposto, este estudo considera que apesar da RSC estar evoluindo no Brasil, há ainda um desalinhamento entre aquilo que é praticado pela empresa e o que é percebido pelos empregados. Sendo necessário investigar, antes de especular quais os possíveis impactos da RSC sobre o público interno, se há um alinhamento de percepção dos empregados com aquilo que é praticado pelas empresas e principalmente, se essa percepção seria balizada pela atuação da empresa, para depois buscar tentativas de medição do impacto da RSC sobre atitudes dos empregados. Se não, incorre-se o risco de afirmar que RSC é capaz de gerar um efeito sobre o público interno, quando na verdade, o público interno pode desconhecer o estágio de atuação da RSC de sua empresa ou ainda, ter sua percepção de RSC composta por sua identidade e não pela atuação de sua empresa. Portanto, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H: As percepções dos empregados em relação à RSC de suas empresas independem da prática empresarial das mesmas.*

### 3. METODOLOGIA

Este estudo utiliza dados secundários da pesquisa Melhores Empresas Para Você Trabalhar (MEPT) realizada pelo PROGEP-FIA e pela Editora Abril, que publica anualmente uma lista com as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A referida pesquisa utiliza a metodologia de clima organizacional combinada com avaliação sobre práticas e políticas de gestão de pessoas.

#### 3.1. Amostra e Coleta dos Dados

Para a pesquisa de 2013, a 17ª realizada, 481 empresas se inscreveram. As empresas participantes deveriam ter no mínimo 100 empregados com vínculo empregatício, excluindo terceiros e estagiários, e estarem operando no mercado nacional ou internacional há pelo menos cinco anos. Das 481 empresas inscritas, 383 terminaram o processo de pesquisa, alcançando uma população de 1.080.772 empregados e uma amostra de 114.147.

No processo da pesquisa, as empresas são responsáveis por enviar uma carta com a senha lacrada para os empregados escolhidos aleatoriamente por um sistema randômico. Para garantir a lisura dessa etapa, a empresa deve observar um conjunto de regras e recomendações constantes do Laudo Técnico da pesquisa para não tentar influenciar ou constranger os empregados a responder (PROGEP, 2013). A participação dos empregados é voluntária, ou seja, o empregado pode não responder a pesquisa, mesmo que tenha sido sorteado. De acordo com essas regras, os empregados não podem ser chamados a preencher questionários em reuniões convocadas para esta finalidade. Da mesma forma, os empregados não devem ser auxiliados no preenchimento pelo RH ou por algum gestor e nem receber prêmios por preenchê-los. Tais condutas são passíveis de denúncia, que uma vez apurada e confirmada configura fraude no sistema e consequente desclassificação da empresa participante.

No que se refere ao preenchimento do questionário do empregado, ele é realizado pela internet a partir de uma senha pessoal para os empregados sorteados ou via cartão de leitura óptica. Os empregados manifestam suas opiniões sobre o clima organizacional da empresa em que trabalham relatando seu grau de concordância em relação às assertivas de acordo com uma escala Likert de cinco pontos (incluindo a possibilidade de “não sei/não se aplica”). Segundo Cooper e Schindler (2003), a escala Likert é uma escala somatória que consiste de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Nestes casos, pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada assertiva. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar as atitudes do respondente.

A escala Likert utilizada na pesquisa foi desenvolvida de forma que o respondente possa escolher um entre cinco níveis de concordância ou discordância. Para tanto, são utilizadas as seguintes opções de resposta: discordo totalmente; discordo na maioria das vezes; às vezes concordo, às vezes discordo; concordo na maioria das vezes; e concordo totalmente.

Das 64 assertivas propostas aos respondentes na pesquisa MEPT, quatro são utilizadas neste estudo, pois são as que observam a perspectiva da RSC, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Assertivas relacionadas à RSC.

v1	Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente
v2	Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donos da empresa)
v3	As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa
v4	Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade



Essas quatro variáveis formam para fins de análise o Índice de Percepção da Responsabilidade Social por parte dos Empregados (IPRSC). Além destas variáveis, são analisados os dados de identificação dos respondentes, como: sexo, faixa etária, tempo de empresa, escolaridade e posição hierárquica.

Quanto às perguntas do formulário respondido pelas empresas, a pesquisa busca avaliar as práticas e políticas da empresa, sendo o formulário dividido em sete seções de temas variados de gestão e principalmente RH, entre elas a de RSC. Dessa forma, a empresa responde diversos questionamentos que têm por objetivo identificar quais práticas e políticas existem na organização e há quanto tempo elas estão implantadas. Na oportunidade da pesquisa, as empresas foram questionadas com relação à RSC do ponto de vista estratégico, de seus princípios éticos, de suas posturas e iniciativas sociais, de suas iniciativas ambientais. Ao considerar a abordagem teórica da RSC, tais questionamentos são agrupados em três categorias: estratégia, ética e discricionária (social e ambiental).

As perguntas do questionário da empresa são de natureza nominal (não-métricas), nas quais a empresa responde sim ou não para determinada prática. Para fins de análise estatística mais robusta, as respostas são transformadas e assumidas como escalas métricas, formando as dimensões do Índice de Responsabilidade Social Corporativa (IRSC), que seriam estratégia, social, social e ambiental. Para tanto, a cada resposta positiva é computado um ponto de acordo com cada dimensão. O escore final é ponderado numa escala de cinco pontos. Dessa forma, caso a empresa assinale que possua todas as práticas em determinada categoria, ela recebe três pontos. Para completar os cinco pontos, é preciso que as práticas estejam sendo executadas há cinco anos ou mais, caso estejam entre dois e cinco anos, a empresa fica com quatro pontos, e há menos de dois anos, permanece com três pontos. Esses pesos são os mesmos utilizados pela pesquisa da MEPT.

### **3.2. Tratamento e Análise dos Dados**

Foi realizado um refinamento do banco de dados, com a exclusão de *missings* e *outliers*. Todos os empregados que não assinalaram algum item do questionário foram retirados da análise, ao todo, 25565 respondentes foram desconsiderados. Quanto aos *outliers*, foi utilizada a distância de *Mahalanobis*, que indicou a um índice de significância de 1%, a existência 4743 observações, que também foram retiradas da análise. Assim, dos 114.147 empregados respondentes, foram considerados 83.839 para a análise.

Para a análise dos dados, calcula-se o *alpha de cronbach*, com o intuito de atestar a confiabilidade dos dois construtos em análise, IPRSC e IRSC. Observada a confiabilidade dos construtos, faz-se uma análise fatorial do IPRSC, no intuito de gerar uma medida única que sirva como variável dependente para uma análise de variância (ANOVA), como previsto na subseção que trata das diferenças de percepção dos empregados em relação às características sociodemográficas. As variáveis independentes da Anova são: gênero, idade, tempo de casa, nível de escolaridade e cargo ocupado na empresa.

Por fim, faz-se uma análise de regressão linear, que tem como variável dependente o IPRSC e variável independente as dimensões estratégia, ética e discricionária. O intuito é mostrar que a percepção dos empregados não seria função da atuação empresarial no campo da RSC. Ou seja, a percepção do empregado independe da atuação empresarial em RSC.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os dados de caracterização das empresas pesquisadas, bem como dos empregados que responderam a pesquisa. Posteriormente, os resultados são analisados por meio de testes estatísticos, com o intuito de confirmar ou refutar a hipótese do estudo. Por fim, é feita uma discussão dos resultados encontrados.

### 4.1. Caracterização da Amostra

Nesta subseção, apresenta-se a caracterização das empresas pesquisadas e dos empregados que responderam a pesquisa.

Em relação às empresas, 28,7% são multinacionais, enquanto 71,3% de capital nacional. Quanto à localização das empresas, 8,9% têm sua sede nas regiões Norte e Nordeste, 9,7% na Centro-Oeste, 21,4% Sul e a maioria, 60,1%, na região Sudeste. Destaque para o estado de São Paulo, que abriga 46,5% das empresas pesquisadas. No que tange ao número de empregados, na época em que foi realizada a pesquisa, 44,4% possuíam até 500 empregados, 25,8% detinham entre 501 e 1500 e 29,8% tinham mais de 1500.

Agora, observando a caracterização dos empregados, 62,9% dos respondentes são homens e 37,1% mulheres. Em relação à idade, tempo de casa, escolaridade e cargo, a Tabela 1 consolida os dados.

Tabela 1 - Idade, tempo de casa, escolaridade e cargo dos empregados.

Idade		Tempo de Casa		Escolaridade		Cargo	
18 e 24 anos	15,6%	1 ano ou menos	18,3%	E. Fundamental	4,7%	Administrativo	32,0%
24 e 29 anos	22,4%	2 a 3 anos	25,5%	E. Médio	32,6%	Operacional	18,7%
30 e 39 anos	37,0%	4 a 5 anos	14,8%	S. Incompleto	18,9%	Vendedor	7,7%
40 e 49 anos	17,7%	6 a 10 anos	21,1%	S. Completo	24,0%	Técnico de nível médio	10,6%
50 anos ou mais	7,3%	11 a 15 anos	9,0%	Pós-Graduação	19,9%	Técnico de nível superior	11,8%
		16 anos ou mais	11,4%			Supervisor	9,7%
						Gerente	8,2%
						Diretor	1,3%

### 4.2 Resultados

Ao observar os resultados descritivos para o IPRSC e IRSC, é possível observar algumas diferenças. A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2 – Média das Variáveis dos IPRSC e IRSC.

IPRSC		IRSC	
V1	4,35	Estratégia	2,08
V2	4,12	Ética	2,01
V3	4,63	Social	2,31
V4	4,60	Ambiental	2,37

Apesar de medirem coisas diferentes (percepção e prática), de formas distintas, as médias mostram que as percepções dos funcionários são subdimensionadas, quando comparadas às práticas das empresas. Ou seja, o empregado pode estar avaliando mais positivamente sua empresa do que ela tem a oferecer em termos de práticas em RSC.

No intuito de refinar a análise, como antecipado, calculou-se o *alpha de cronbach* dos construtos IPRSC (0,757) e IRSC (0,894). Para ambos, a medida se mostrou relevante, indicando um bom grau de consistência interna, sendo maior para o IRSC. Observado que as medidas de cada construto são concordantes entre si, o que atesta confiabilidade, realizou-se uma análise fatorial para o construto IPRSC, uma vez que ele será utilizado como variável dependente nas análises seguintes. O modelo apresentou um bom ajuste, com a medida de KMO de 0,763 e o teste de esfericidade de Bartlett com sig. 0,000. O modelo obteve uma variância total explicada de 58,61% com um único fator, que é denominado de IPRSC. As seguintes cargas fatoriais foram extraídas: Estratégia (0,809), Ética (0,800), Social (0,704) e Ambiental (0,744).

Com a geração de um único fator para o IPRSC, parte-se para a ANOVA, com o intuito de observar as variações de percepções entre os empregados, conforme as variáveis sociodemográficas. Os resultados gerais encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise de Variância.

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
<b>Sexo</b>	126,118	1	126,118	126,306	0,000
<b>Idade</b>	526,079	4	131,520	132,244	0,000
<b>Tempo de Casa</b>	325,339	5	65,068	65,317	0,000
<b>Escolaridade</b>	1085,264	4	271,316	274,861	0,000
<b>Cargo</b>	689,283	7	98,469	99,277	0,000

Os resultados da Tabela 3 mostram que para todas as variáveis há diferenças significativas quanto à percepção dos funcionários. O interessante é perceber em termos do que se dão essas diferenças. Os gráficos podem ser visualizados na Figura 1.

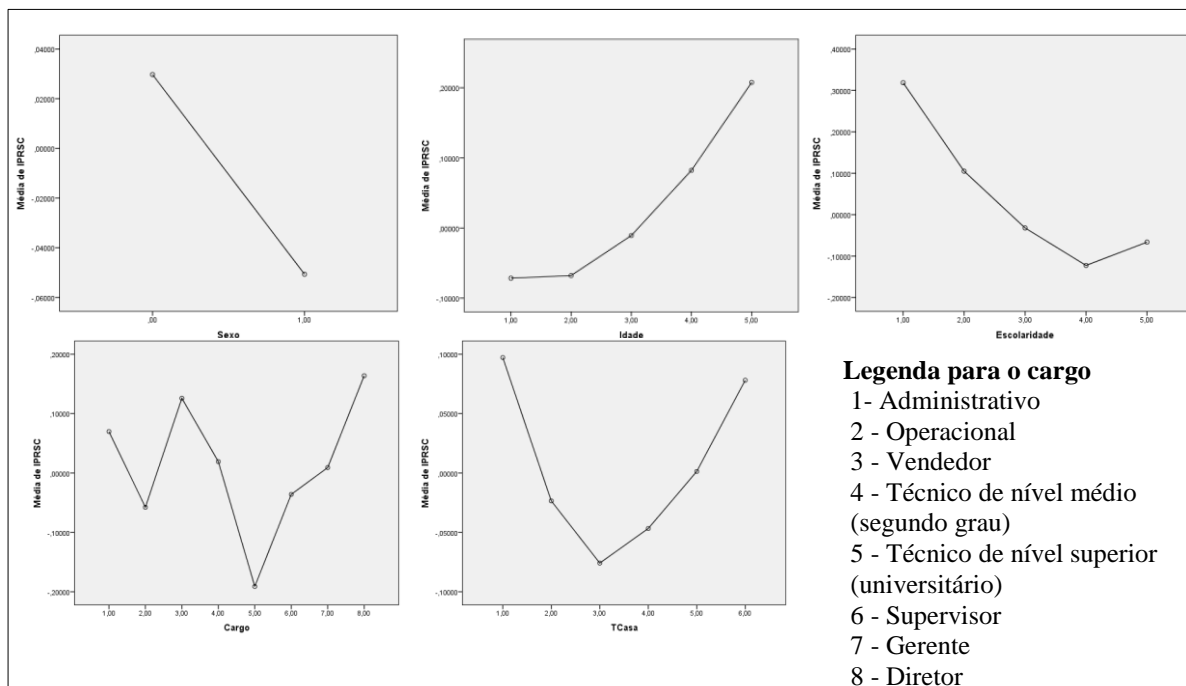


Figura 1 – Gráficos da ANOVA.

Quanto ao sexo, os homens tendem a ter uma percepção da RSC superior a das mulheres. Já em relação à idade, os dados apresentam que os jovens (menos de 30 anos) têm uma avaliação menor do que os demais profissionais. Além disso, quanto maior a idade da pessoa, mais positiva é a percepção dela em relação à RSC de sua empresa. Ao observar o tempo de casa, a relação é um pouco diferente, a percepção dos empregados se comporta como um “U”, no qual os empregados com pouco tempo de atuação, menos de um ano, têm uma percepção muito positiva, que diminui e atinge seu nível mais baixo entre os empregados com 4 a 5 anos de empresa. A partir desse nível, a relação volta a subir paulatinamente, atingindo novamente um índice parecido com o dos novatos, entre os empregados com mais de 16 anos de casa. Com a escolaridade, a relação é decrescente, quanto maior o nível de escolaridade, menor é a percepção dos empregados em relação à RSC. Por fim, as pessoas têm comportamentos distintos, conforme os cargos, vendedores e diretores possuem a maior percepção, não havendo diferença entre os mesmos, enquanto técnicos de nível superior possuem a menor percepção.

Observadas as diferenças de percepções dos empregados, busca-se testar a hipótese do estudo, para tanto, foi feita uma regressão linear. A ideia é que a variável dependente, IPRSC seria pouco explicada pelas práticas de RSC da empresa, representadas pelas dimensões estratégia, ética, social e ambiental. Os resultados mostram um modelo significativo (0,000), porém com um baixo valor para o R quadrado ajustado (0,016). Os coeficientes encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4 – Modelo de Regressão Linear.

Modelo	Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		
	B	Modelo Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	-0,248	0,08		-32,668	0,000
Estratégia	0,12	0,04	0,018	3,159	0,002
Ética	0,00	0,03	0,000	-0,095	0,924
Social	0,31	0,04	0,047	8,408	0,000
Ambiental	0,49	0,04	0,076	13,835	0,000

A Tabela 4 mostra que a dimensão ética não entra no modelo. Além disso, as outras três variáveis que são incluídas no modelo têm um peso muito pequeno, o que justifica o baixo R quadrado ajustado. Logo, as práticas da empresa são consideradas significantes para a percepção da RSC por parte do empregado, exceção de ética, porém têm pouquíssima capacidade de explicar a percepção de RSC por parte dos empregados. Desta feita, pode-se concluir que a hipótese deste estudo foi suportada, a percepção de RSC independe das práticas empresariais. Logo, existem outros fatores que merecem considerações.

#### 4.3. Discussão dos Resultados: pesquisas futuras e implicações gerenciais

O primeiro ponto a ser analisado são as variações de percepção entre os empregados para a RSC, de acordo com as variáveis sociodemográficas. Conforme elucidado, neste aspecto, esta pesquisa se propõe a oferecer subsídios empíricos para futuras pesquisas. Analisamos a seguir uma a uma.

A questão de gênero e RSC tem sido alvo de constantes debates entre os acadêmicos. Esta pesquisa observou diferenças, na qual o homem tem uma percepção mais positiva do que as mulheres, resultados inversos aos de Post, Rahman e Rubow (2011) e Zhang, Zhu e Ding (2013), que estudaram a questão das mulheres conselheiras de administração e a RSC, e ao de

Brammer, Millington e Rayton (2007). Todavia, existem outras diferenças que podem ser melhor exploradas, tanto pela academia, quanto pelo gestores. Como sugeriu Peterson (2004), essa percepção pode estar atrelada a identidade da pessoa, ou seja, sua formação, estágio de vida entre outros.

A idade deve merecer melhor tratamento. Fica claro, pelos resultados apresentados, que jovens são mais críticos em relação à RSC, é preciso entender os motivos que os levam a tal postura nesse estágio de vida. A Abordagem da empresa em relação a este público precisa ser diferente. Talvez as pessoas com mais idade pudessem colaborar para um trabalho de sensibilização dos jovens, uma vez que possuem uma percepção mais elevada da RSC. De maneira semelhante, deve-se ter um tratamento diferenciado com as pessoas com pouco tempo de casa. Os resultados mostram que a pessoa entra na empresa com certo “encantamento” e vai se tornando mais crítica até dado estágio, depois volta a ter uma percepção mais elevada. Essa curva em “U” merece atenção, entender as suas prerrogativas se faz relevante tanto para acadêmicos, quanto para as empresas, criar mecanismos para contorná-la é um desafio. Talvez a solução encontre-se em um trabalho de comunicação, sensibilização e engajamento dos empregados, algo observado como uma constante falha das organizações no Brasil (FISCHER; FALCONER, 2001).

A questão da escolaridade é outro desafio. Pelos resultados, parece claro que, com mais anos de estudo, os empregados se tornam mais críticos e com isso têm uma percepção da RSC menor do que aqueles que têm menos e provavelmente poucas condições de avaliar a RSC de sua empresa. Dessa forma, as empresas precisam se ater a este detalhe e tentar fazer com que as pessoas conheçam e participem mais da RSC, uma vez que a RSC vai além da questão discricionária (SCHWARTZ; CARROLL, 2003, 2008). Dessa forma, os empregados poderiam ser propulsores da RSC, o que poderia fazer com que as práticas das empresas pudessem ter maior peso na percepção de RSC dos empregados. Ressalta-se que essas especulações carecem de investigação empírica, questões relacionadas ao conhecimento dos funcionários em relação à RSC e comunicação das empresas merecem atenção dos pesquisadores.

Por fim, o cargo ocupado pelo empregado diferencia bem as percepções de cada pessoa. Os resultados mostram que o pessoal da linha de frente, vendedores, e da alta cúpula, diretores, possuem uma avaliação bem superior aos demais. Parece que a questão do “vestir a camisa” está mais presente entre eles. Tal percepção pode não ter relacionamento com as práticas em si da empresa, mas sim, com uma postura típica dessas posições, algo que merece atenção dos acadêmicos.

Nessa relação entre a prática empresarial e a percepção dos empregados, os resultados mostram que as empresas precisam avançar. Há indícios de um descompasso entre aquilo que é percebido e o que é praticado. Os funcionários tendem a ter uma avaliação mais positiva de sua empresa do que ela realmente oferece, em termos de RSC. Tal postura nos remete a uma busca por entender o que norteia a percepção dos empregados, uma vez que a prática empresarial parece exercer influência mínima. Questões relacionadas à formação da pessoa, seus valores, forma de enxergar o mundo podem ser exploradas em pesquisas futuras. Do lado da gestão, alinhamento de expectativas, gestão participativa e sensibilização em relação às práticas e valores da companhia são temas que merecem atenção, dado o descompasso aqui constatado.

## **5. CONCLUSÃO**

Este estudo observou as percepções dos empregados em relação à RSC e as práticas empresariais. Percebe-se que há um possível descompasso entre aquilo que é praticado e o

que é percebido, de forma que a percepção dos empregados não seria fruto da atuação socialmente responsável das empresas. Nesse contexto, argumenta-se que, se não há este alinhamento, não se deve pensar em gestão de RSC para o público interno, ou ainda, em tentativas por parte da gestão de RH ou da organização como um todo de fazer da RSC um fator de diferencial para a questão do comprometimento, participação, engajamento ou outras perspectivas relacionadas.

É preciso refletir sobre esse cenário e procurar soluções para consolidar uma gestão sustentável nos moldes propostos por Pena (2003) e Bullara (2003), que consideram que a RSC deve ser um processo de gestão entranhado no cotidiano organizacional. Para tanto, esse desafio permeia duas esferas: o empregado, que tem sua percepção de RSC moldado por sua identidade (PETERSON, 2004); e a gestão, que no Brasil, pouco envolve os seus empregados em busca de uma gestão socialmente responsável, pecando na questão de comunicação, engajamento e sensibilização (FISCHER; FALCONER, 2001; PENA *et al.*, 2007; BORGES; NOGUEIRA, 2008; SILVA; PALASSI, 2009).

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, T, S. *et al.* Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v.4, n.1, p.215-232, mai./ago. 2011.
- BARROS, R.P.M.; TENÓRIO, F.G. Responsabilidade Social: valor corporativo ou individual? O caso do consórcio de alumínio do Maranhão. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.1, n.1, p.46-65, 2007.
- BORGES, M.S.; NOGUEIRA, H.G.P. De fato toda a informação existente sobre gestão ambiental gera conhecimento aos funcionários? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v.18, n.10, p.1701-1719, 2007.
- BRÍO J. A.; FERNÁNDEZ, E.; JUNQUERA, B. Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. **The International Journal of Human Resource Management**, v.14, n.4, p.634-656, 2003.
- BULLARA, C.F.C. As exigências de uma política de responsabilidade social. In: **VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia**. São Paulo, 2003.
- CALDWELL, C. *et al.* Strategic human resource management as ethical stewardship. **Journal of Business Ethics**, v.98, n.1, p. 171-182, 2011.
- CARROLL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. New York, n. 4, p. 497-505, 1979.
- \_\_\_\_\_. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, n.38, p.268-295, 1999.
- CHEIBUB, Z.; LOCKE, R. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, Ana Maria *et al.* (Org.). **Empresas, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, Faperj, 2002.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7.ed, 2003.

- CRUZ, F.J.A. *et al.* Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.3, n.3, p.163-182, 2012.
- DELERY, J.E.; DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p.802-835, 1996.
- FARIA, M.D; FERREIRA, D.; CARVALHO, J.L.F.S. O discurso da responsabilidade social atrai empregados talentos? **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v.4, n.1, 2012.
- FISCHER, A.L; ALBUQUERQUE, L.G. Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. **The International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.7, p.1211-1227, 2005.
- \_\_\_\_\_. **DELPHI RH 2010** – edição confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: FIA-PROGEP, 2011.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial - estratégias de empresas no Brasil. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, v. 36, n. 3, p. 15-27, 2001.
- FOSSÁ, M.I.T.; SARTORETTO, P.M. Responsabilidade social empresarial e comprometimento organizacional: uma relação possível? In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- FURTADO, R.; PENA, R.P.M. Responsabilidade social empresarial com o público interno: a percepção dos empregados da promon. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.1, n.3, p.39-57, 2007.
- GARAY, A.B.B.S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, v.36, n.3, p.6-14, 2001.
- GARDBERG, N.A.; FOMBRUN, C.J. Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments. **Academy of Management Review**, v.31, n.2, p. 329- 346, 2006.
- GUIMARÃES, H.W.M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.24, n.4, p.211-219, 1984.
- JABBOUR, C. J.C.; SANTOS, F.C.A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.12, p.2133-2154, 2008.
- LENGNICK-HALL, M.L. *et al.* Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v.19, n.2, p.64-85, 2009.
- LEPAK, D.P.; SHAW, J.D. Strategic hrm in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.18, p.1486-1499, 2008.
- LIU, G.; LISTON-HEYES, C.; KO, W. Employee participation in cause-related marketing strategies: a study of management perceptions from british consumer service industries. **Journal of Business Ethics**, v.92, n.1, p.195-210, 2010.
- MACPHAIL, F.; BOWLES, P. Corporate social responsibility as support for employee volunteers: impacts, gender puzzles and policy implications in Canada. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n.3, p.405-416, 2009.

- MATOS, S.; QUELHAS, O. Organizações humanamente sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológica, um foco na gestão de pessoas. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.2, n.2, p.51-68, 2008.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.S. *Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective*. **Academy Management Review**, v.26, n.1, p.117-127, 2001.
- \_\_\_\_\_. Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v.37, n.5, p.1480-1495, 2011.
- MILES, M.P; MURILLA, L.S; DARROCH, J. The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. **Journal of Business Ethics**, v.69, p.195-205, 2006.
- MUELLER, K. *et al.* The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. **Journal of Applied Psychology**, v.97, n.6, p.1186-1200, 2012.
- NEJATI, M.; GHASEMI, S.. Corporate social responsibility in Iran from the perspective of employees. **Social Responsibility Journal**, v.8, n.4, p.578-588, 2012.
- PENA, R.P.M. Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- PENA, R.P.M. *et al.* Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do global compact. **Organização & Sociedade**, v.14., n.40, p.81-98, 2007.
- PENA, R.P.M. *et al.* Complexidades da responsabilidade social empresarial no Brasil: terceirização e gestão participativa. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.6, n.2, p.45-59, 2012.
- PETERSON, D.K. The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. **Business & Society**, v.43, n.3, p.296-319, 2004.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v.84, n. 12, p.78-92, 2006.
- Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP). **Laudo técnico: pesquisa melhores empresas para você trabalhar 2013**. São Paulo: FIA-PROGEP, 2013.
- RUPP, D.E. *et al.* Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. **Journal of Organizational Behavior**, v.27, n.4, p.537-543, 2006.
- POST, C.; RAHMAN, N.; RUBOW, E. Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. **Business & Society**, v.50, n.1, 2011.
- SANTOS, M.J.N.; BITTENCOURT, B. Exercício de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável: o caso do voluntariado empresarial em Portugal 2008. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- SCHWARTZ, M.S.; CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n.4, p.503-530, oct. 2003.
- \_\_\_\_\_. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, v.47, n.2, p.148-186, 2008.



- SEN, S.; BHATTACHARYA, C.; KORSCHUN, D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.34, n.2, p.158-166, 2006.
- SHEN, J.; ZUN, C.J. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. **The Internacional Journal of Human Resource Management**, v.22, n.15, p. 3020-3035, 2011.
- SHRM. **Workplace forecast**: the top workplace trends according to hr professionals. 2011.
- SILVA, R.D.; PALASSI, M.P. Os sentidos da participação dos colaboradores nos projetos e ações sociais dos correios do estado do Espírito Santo. **Organização & Sociedade**, v.16, n. 49, p.265-286, 2009.
- TURBAN, D.B.; GREENING,D.W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy of Management Journal**, v.40, p.658-672, 1997.
- TURKER, D. How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, v.89, n. p.189-204, 2009.
- ULRICH, D.; BEATTY, D. From partners to players: extending the hr playing field. **Human Resource Management**, v.40, n.4, p.293-307, 2001.
- VALENTINE, S.; FLEISCHMAN, G. Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. **Journal of Business Ethics**, v.77, p.159-172, 2008.
- WARING, P.; LEWER, J. The impact of socially responsible investment on human resource management: a conceptual framework. **Journal of Business Ethics**, v.52, n.1, p.99-108, 2004.
- ZHANG, J.Q.; ZHU, H.; DING, H.B. Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post sarbanes-oxley era. **Journal of Business Ethics**, v.114, n.3, p.381-392, 2013.
- ZHU, Q. *et al.* How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in Chinese enterprises? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.21, n.1, p.28-40, 2014.