

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL QUANTO AOS INDICADORES DE SAÚDE E SEGURANÇA

Letícia Cruz Laranja - Universidade Federal Fluminense - UFF
Stella Regina Reis da Costa - Universidade Federal Fluminense - UFF

Resumo

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

1. Introdução

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

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

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

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

Na literatura estudada encontram-se dois tipos de orientações de Responsabilidade Social Corporativa: a Interna e a Externa. A Responsabilidade Social Externa é definida pelas ações responsáveis com os clientes, comunidade e parceiros de negócios, enquanto a Responsabilidade Social interna é definida pelas ações voltadas para os empregados (SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012).

Os aspectos relacionados à Responsabilidade Social Corporativa voltada para o público interno vêm sendo abordados em diversos estudos, principalmente no âmbito do setor privado, sendo pouco explorados no âmbito do setor público (NAPOLEÃO *et al.*, 2014).

A análise da percepção dos servidores acerca das práticas de Responsabilidade Social de Saúde e Segurança realizadas pela autarquia voltadas para o público interno, objetivo deste estudo, são essenciais para o desenvolvimento de estratégias e programas na esfera da Administração Pública, refletindo possivelmente na melhoria do clima organizacional e na produtividade, e consequentemente na melhoria dos serviços prestados para a sociedade.

2. Responsabilidade Social Corporativa

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

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

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

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

O conceito de *stakeholders* continuou sendo desenvolvido nos anos 80 e foi popularizado quando Freeman (1984) apresentou um mapa de grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações, dentre eles: fornecedores, concorrentes, meio ambiente, clientes, governo e empregados.

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

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

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

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

3. Responsabilidade Social Corporativa no Setor Público

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

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

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

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

Já a Instrução Normativa nº 10 definiu regras para a elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável, que são ferramentas que permitem aos órgãos estabelecer práticas de sustentabilidade na Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e nas empresas estatais, abordando além dos temas abordados pela Instrução Normativa nº 01 (BRASIL, 2012) o tema Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho.

3. Responsabilidade Social Corporativa Interna: Saúde e Segurança

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

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

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

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

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

Para o Instituto Ethos (2017a, p.45) “A empresa é responsável por estabelecer padrões de excelência das condições de trabalho com vistas a garantir a saúde e a segurança dos empregados”.

As práticas referentes à saúde e segurança dos empregados abrangem o bem-estar físico, mental e social dos empregados, a prevenção e proteção aos riscos, além da adaptação do ambiente de trabalho às necessidades dos empregados (ABNT, 2010).

4. Metodologia da Pesquisa

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

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é um levantamento de campo (*survey*) ou uma pesquisa de campo realizada na autarquia em questão, onde foi estudada qual a

percepção dos seus servidores acerca do tema Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa de campo é considerada uma fonte de levantamento de dados que utiliza métodos quantitativos para coleta de dados, questionários, entrevistas e outras técnicas para o delineamento ou análise de características de determinada população.

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

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

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

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

- A CNEN realiza treinamentos em saúde e segurança com todos os servidores.
- A CNEN realiza campanhas que visam o bem-estar e combate ao estresse dos servidores.
- A CNEN realiza programa de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas.
- A CNEN desenvolve programas para a redução de riscos e melhorias no ambiente de trabalho.

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

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

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

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

2010. Os resultados da pesquisa foram obtidos com o cálculo dos percentuais de respostas em cada questão de forma a apurar a frequência de cada uma delas.

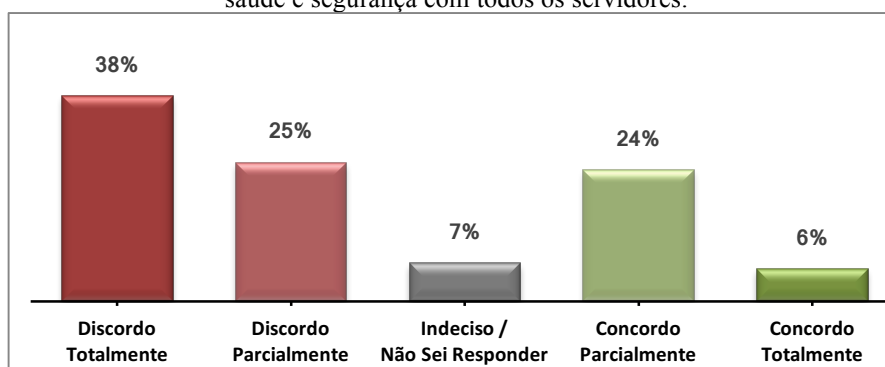
5. Discussão dos Resultados

Para análise dos resultados foram consideradas as respostas dos 578 servidores que responderam a todas as perguntas do questionário aplicado. Foram abordadas questões baseadas nos Indicadores Ethos do tema Saúde e Segurança voltados para o público interno e adaptados à administração pública a fim de avaliar a percepção dos servidores quanto às práticas destes indicadores na CNEN. As opções de respostas “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente” foram consideradas respostas negativas e as opções “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente” foram consideradas respostas positivas.

5.1. A CNEN realiza treinamentos em saúde e segurança com todos os servidores

O Gráfico 1 mostra que a maioria dos servidores (63%) discorda quanto à prática desta questão, 38% discordam totalmente e 25% parcialmente. Outros 30% concordam, destes 24% parcialmente e 6% totalmente. Servidores indecisos ou que não sabem responder somam 7%.

Gráfico 1- Percepção dos servidores referente ao indicador: Realiza treinamentos em saúde e segurança com todos os servidores.



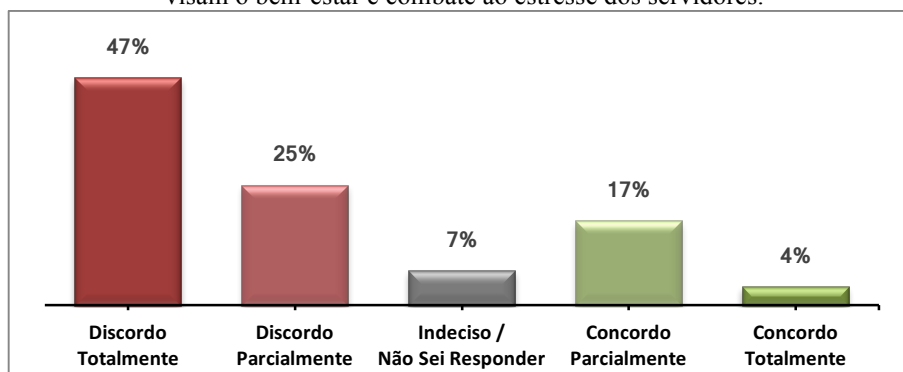
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a maioria dos servidores, a CNEN não oferece treinamentos em saúde e segurança para todos os servidores. Conforme a ABNT (2010) cabe às organizações desenvolver políticas de saúde e segurança no trabalho e oferecer treinamento adequado aos seus trabalhadores.

5.2. A CNEN realiza campanhas que visam o bem-estar e combate ao estresse dos servidores

A maioria dos servidores (72%) possui percepção negativa quanto à prática da questão, 47% discordam totalmente e 25% parcialmente. As percepções positivas totalizam 21%, sendo 17% servidores que concordam parcialmente e 4% que concordam totalmente, de acordo com o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percepção dos servidores referente ao indicador: Realiza campanhas que visam o bem-estar e combate ao estresse dos servidores.



Fonte: Dados da Pesquisa

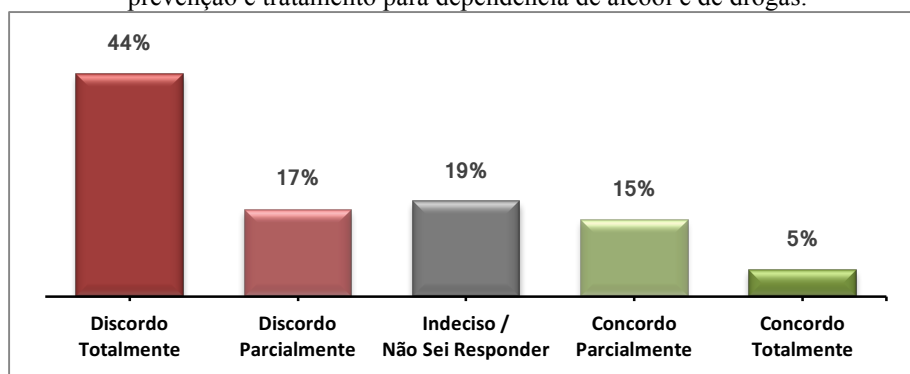
O elevado percentual de respostas negativas indica que a CNEN não realiza campanhas para o bem-estar e de combate ao estresse dos seus servidores.

É dever fundamental das organizações ter uma política de gestão que zele pelo bem-estar dos seus empregados (GRI, 2015). “Convém que uma organização esforce-se para eliminar perigos psicossociais no local de trabalho que contribuam ou levem a estresse e doenças” (ABNT, 2010, p.41).

5.3. A CNEN realiza programa de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas

De acordo com o Gráfico 3, 44% dos servidores discordam totalmente quanto à prática da questão e 17% parcialmente, o que totaliza 61% de percepções negativas. Os servidores indecisos representam 19%. Os que concordam parcialmente (15%) somados aos que concordam totalmente (5%) representam 20% de percepções positivas.

Gráfico 3 - Percepção dos servidores referente ao indicador: Realiza programa de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas.



Fonte: Dados da Pesquisa

Para a maioria dos servidores a CNEN não realiza programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas.

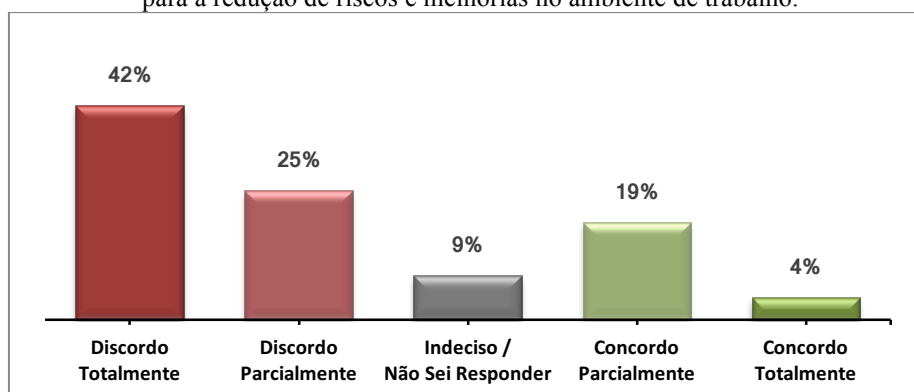
É adequado que as organizações registrem e investiguem incidentes e problemas de saúde, e que desenvolva medidas para prevenção, controle e tratamento (ABNT, 2010).

Halpern *et al.* (2014) identificaram que determinadas condições, processos e jornadas de trabalho, remuneração e outros fatores podem contribuir com o aumento da dependência de álcool e drogas sendo necessário que corrija-las, além de proporcionar medidas de prevenção e de tratamento aos dependentes.

5.4. A CNEN desenvolve programas para a redução de riscos e melhorias no ambiente de trabalho

A superioridade das percepções negativas (67%) sobre as positivas (23%) pode ser observada no Gráfico 4, onde 42% dos servidores discordam totalmente e 25% discordam parcialmente. Aqueles que concordam parcialmente somam 19% e que concordam totalmente 4%. Servidores indecisos ou que não sabem responder representam 9% dos servidores.

Gráfico 4 - Percepção dos servidores referente ao indicador: Desenvolve programas para a redução de riscos e melhorias no ambiente de trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa

O elevado percentual de respostas negativas indica que na percepção dos servidores a CNEN não desenvolve programas para a redução de riscos e para melhorias no ambiente de trabalho.

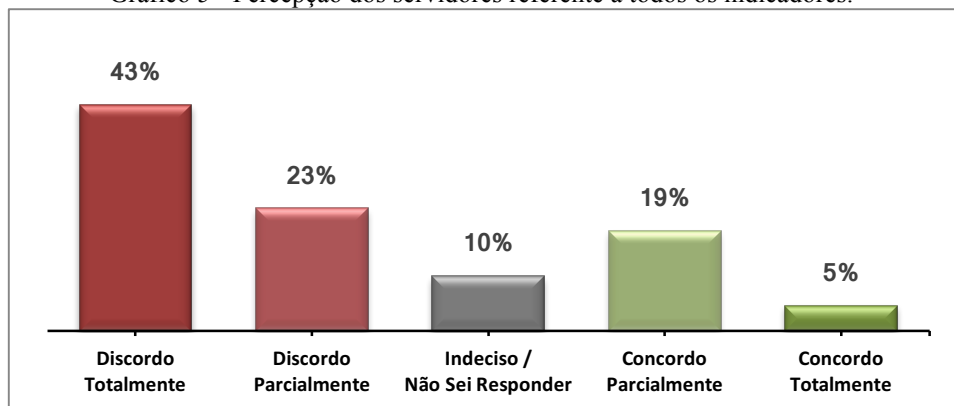
As organizações devem avaliar e monitorar resultados com o objetivo de identificar e realizar melhorias no ambiente de trabalho, a fim de reduzir e eliminar riscos e acidentes (ETHOS, 2017b).

5.5 Percepção quanto a todas as questões

Ao serem analisadas as respostas dos servidores acerca de todas as questões apresentadas anteriormente referentes aos indicadores do tema Saúde e Segurança é possível observar que as percepções negativas têm maior predominância, totalizando 66% das respostas ao serem somados os 43% que discordam totalmente e os 23% que discordam parcialmente das questões apresentadas.

As percepções positivas totalizam 24% das respostas, destas 19% concordam parcialmente e apenas 5% concordam totalmente. As respostas dos servidores indecisos ou que não souberam responder representam 10% de todas as respostas, conforme Gráfico 5.

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



Fonte: Dados da Pesquisa

A predominância de percepções negativas indica que para a maioria dos servidores, a CNEN não possui boas práticas de Responsabilidade Social relacionadas à Saúde e Segurança dos servidores.

Constatou-se que nas quatro questões abordadas na pesquisa, a resposta mais frequente dada pelos servidores foi “Discordo Totalmente”, indicando que na percepção dos servidores a CNEN não pratica estas questões.

Diversos estudos mostram que a Responsabilidade Social exerce influência significativa na satisfação, comprometimento, engajamento, motivação e envolvimento do público interno. Kim et al. (2017) comprovaram no estudo realizado, que as ações de Responsabilidade Social e as condições de trabalho não somente ajudam a atrair e reter pessoas, como também levam à maior identificação e comprometimento influenciando diretamente nos resultados positivos dos empregados.

As ações de RSC interna como gestão, educação, saúde e segurança impactam diretamente no aumento da percepção de satisfação no trabalho (SOUZA; LAROS, 2010).

6. Considerações Finais

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

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

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

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

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

7. Referências

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

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

BRASIL. **Lei nº 7781 de 27 de junho de 1989**, 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7781.htm>. Acesso em: 8 jun. 2017

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 01, de 19 de janeiro de 2010**, 2010. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>>. Acesso em: 17 jan. 2017

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 10, de 12 de novembro de 2012**, 2012. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/394-instrucao-normativa-n-10-de-12-de-novembro-de-2012>>. Acesso em: 17 jan. 2017

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

DIAS, R. **Responsabilidade Social: Fundamentos e Gestão**. [s.l.] ATLAS, 2012.

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

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

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

GRI. Diretrizes para relatório de sustentabilidade - G4. **Dados**, p. 50, 2015.

HALPERN, E. E. et al. Etilismo na jornada laboral: peculiaridades da vida naval. **Saúde e Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 131–145, mar. 2014.

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

KIM, H. L. et al. An examination of the links between corporate social responsibility (CSR)

and its internal consequences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 61, p. 26–34, fev. 2017.

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

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

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

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

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

REINER, J. D. S. **Responsabilidade Social baseada no cooperativismo como estratégia na gestão de pessoas - O caso da Coopmodelo**. UFF, 2009.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 435–458, 2011.

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

SOUZA, M. M. DE; LAROS, J. A. Satisfação no Trabalho e Responsabilidade Social Empresarial: uma Análise Multinível. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 21–37, 2010.