

**ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL SOB A ÓTICA DOS STAKEHOLDERS
INTERNOS: ESTUDO REALIZADO EM INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS DO VALE DO ITAJAÍ-SC**

CAROLINA KLEIN PADILHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
carolakl@terra.com.br

EDILSON SIDNEI PADILHA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE (UNIFEBE)
edilson@unifebe.edu.br

LUIZ PEDRO BENVENUTTI

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE (UNIFEBE)
lpedro@unifebe.edu.br

Introdução

As ações de responsabilidade social podem e devem ser desenvolvidas pelas organizações visando os diversos grupos de interesse que a circundam. Entre esses grupos de interesse estão seus próprios funcionários que podem contribuir com o esforço da organização no sentido de se destacar apoiada em ações dessa natureza. Para tanto é necessário que os funcionários tenham clareza sobre tais ações e capacidade de percebê-las.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Supõe-se que a responsabilidade social das instituições bancárias e as ações por elas realizadas façam parte da construção de um modelo de desenvolvimento socialmente sustentável. Este estudo tem como questão de pesquisa: Como as ações de responsabilidade social realizadas pelas instituições bancárias são percebidas pelos seus funcionários? Este estudo teve por objetivo verificar as ações de responsabilidade social percebidas pelos stakeholders internos de instituições bancárias do Vale do Itajaí – SC.

Fundamentação Teórica

Para o Instituto Ethos (2013), a responsabilidade social compreende o relacionamento ético entre empresa e seus stakeholders, o respeito ao meio ambiente e o investimento em ações sociais. A responsabilidade social interna, voltada aos colaboradores e não somente ao lucro, tem como objetivo o bem-estar de funcionários e dependentes (OTT; TESSMANN, 2012), sendo que, segundo Freeman (1984), os stakeholders podem ser pessoas, grupos, comunidade, organizações, instituições, sociedade, que possuem interesse econômico na organização.

Metodologia

Realizou-se pesquisa descritiva transversal, do tipo survey com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados utilizou-se questionário elaborado com base no manual desenvolvido pelo Instituto Ethos, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), publicado em 2013, compreendendo 26 questões fechadas, distribuídas em cinco dimensões, além de uma questão aberta. A amostra é composta por 131 respondentes, representantes de diversas funções existentes nos bancos. Para a análise de dados utilizou-se a análise de frequência.

Análise dos Resultados

Os resultados indicam que embora os funcionários percebam que suas instituições desenvolvem ações de responsabilidade social, não se sentem participantes dessas ações e não percebem benefícios econômicos como auxílio saúde e educação como sendo ações de responsabilidade social.

Conclusão

As ações realizadas pelas instituições bancárias junto à comunidade e percebidas pelos funcionários, assim como os benefícios relatados pelos respondentes e a forma como as instituições conduzem a carreira e o desempenho laboral dos funcionários, sugere que as instituições bancárias são socialmente responsáveis, ainda que não se possa afirmar em que medida, pois se preocupam com os problemas sociais e com a qualidade de vida de seus stakeholders internos.

Referências Bibliográficas

CLARKSON, Max E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholders theory: some future directions. In: DIENHART, J. W. (Org.) *Business ethics quarterly*, v. 4, n. 4, p. 409-422, 1984.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social*. São Paulo, 2013.

OTT, E.; TESSMANN, L. G. S. *Intensidade da evidenciação da responsabilidade social: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e espanholas*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL SOB A ÓTICA DOS STAKEHOLDERS INTERNOS: ESTUDO REALIZADO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS DO VALE DO ITAJAÍ-SC

1 INTRODUÇÃO

O estudo dos temas responsabilidade social e sustentabilidade tem tido atenção de pesquisadores. Devido ao grande impacto que as organizações provocam em seu entorno, estas estão se vendo obrigadas a cumprir seu papel social, seja de incentivo e melhoria da qualidade de vida de seus funcionários diretos, seja na comunidade onde a organização está inserida. Tal impacto, segundo Raufflet *et al.* (2012) pode ser ambiental, de grupos de interesse e de problemáticas geradas durante a gestão.

Raufflet *et al.* (2012) afirmam que o processo de responsabilidade social é também uma forma de obter oportunidades de negócios, gerando capacidades, competências, melhores salários, estabelecendo uma relação de desempenho financeiro e responsabilidade social empresarial. Dessa forma, as ações praticadas pelos gestores são sentidas nos setores da organização e pelos *stakeholders*, sejam eles acionistas, empregados, clientes, parceiros, fornecedores, comunidade e governos. Comunicação, incentivo e motivação, criação de parcerias, avaliação de necessidades da comunidade e dos funcionários e treinamento, fazem parte de mudanças na organização e na implantação de ações socialmente responsáveis. O relacionamento com os *stakeholders* envolve tempo, dinheiro e interesse dos gestores em saber o que seus funcionários pensam e conhecem da empresa em que trabalham (GRAYSON; HODGES, 2002).

Karkotli e Aragão (2004) discorrem que a organização tem várias obrigações de responsabilidade social, entre elas, a de gerar valor para seus colaboradores e para a sociedade. Além disso, a empresa deve promover comunicação transparente para os colaboradores, incentivando-os a participarem de ações junto à sociedade, como cidadãos responsáveis.

Supõe-se que a responsabilidade social das instituições bancárias e as ações por elas realizadas façam parte da construção de um modelo de desenvolvimento socialmente sustentável. Este estudo tem como questão de pesquisa: **Como as ações de responsabilidade social realizadas pelas instituições bancárias são percebidas pelos seus funcionários?** O objetivo deste estudo consistiu em verificar as ações de responsabilidade social percebidas pelos stakeholders internos de instituições bancárias do Vale do Itajaí – SC.

A responsabilidade pode ser definida como a disposição de responder ao que foi perguntado, ser responsável por uma ação ou decisão ou por alguém em determinado momento, tendo como fatores essenciais a vontade e a capacidade (RAUFFLET *et al.*, 2012). A responsabilidade empresarial, por sua vez, engloba as responsabilidades econômica, social e ambiental (BARBIERI; CAJAZEIRA; 2012).

No setor bancário brasileiro observa-se a Resolução nº 4.327 do Conselho Monetário Nacional, que dispõe a respeito das diretrizes a serem seguidas no estabelecimento e implementação de uma política de responsabilidade socioambiental pelas instituições financeiras. A prática dessa política deve ser orientada por princípios de relevância e proporcionalidade, devendo considerar o tratamento aos *stakeholders*.

Schlichka et al. (2009) discorrem que as instituições bancárias têm associado seus produtos à uma imagem de quem adota condutas responsáveis. Nesse cerne, entende-se que este estudo é importante para que se conheça a percepção dos *stakeholders* (funcionários) em relação às ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas instituições, uma vez que, de

acordo com Machado Filho (2006), a vida pessoal dos funcionários depende de sua vida profissional, ou seja, da organização. Em troca de seu trabalho, eles esperam além de salários, segurança e benefícios.

O artigo encontra-se estruturado em seis seções. A primeira seção corresponde a introdução do artigo, sendo compreendida pela apresentação do tema de pesquisa e objetivo a ser trabalhado. A segunda e a terceira seções tratam da fundamentação teórica. Na quarta seção é estruturado o método da pesquisa. Posteriormente, na quinta seção têm-se a análise dos dados. Na sexta seção as considerações finais a partir dos resultados demonstrados pela presente pesquisa e, por fim, as referências bibliográficas.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Os primeiros vestígios sobre a temática da responsabilidade social são identificados no início do século XX, com a questão do filantropismo. O esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade induziram à evolução do conceito com a agregação das demandas da sociedade nos negócios das empresas (TENÓRIO, 2006). Porém, os estudos acerca da responsabilidade social empresarial (RSE) iniciaram na década de 1950, com questionamentos relacionados às responsabilidades dos empresários perante a sociedade, sobre os impactos de suas atividades. A partir de então, diversas teorias e correntes foram tecidas como podem ser percebidas nos estudos de Garriga e Melé (2004). Diante da diversidade de abordagens os autores realizaram um mapeamento classificando-as em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias de integração e teorias éticas, que se relacionam respectivamente com as seguintes dimensões: lucro, desempenho político, demandas sociais e valores éticos.

O enfoque das teorias instrumentais é o aspecto econômico, no qual a organização é vista como somente um instrumento de geração de riquezas. A segunda abordagem diz respeito ao poder da organização sobre a sociedade e à responsabilidade do uso deste poder na esfera política. A terceira abordagem concentra-se na necessidade das organizações satisfazerem as demandas sociais. Por fim, a quarta abordagem se fundamenta na ética, com teorias que concebem a relação organização-sociedade permeada por valores éticos (GARRIGA; MELÉ, 2004). Para este estudo foi utilizada a teoria normativa dos *stakeholders*, que no mapeamento de Garriga e Melé (2004) foi incluída nas teorias éticas.

A gestão ética é caracterizada, por Macke e Carrion (2006), pela garantia de direitos e deveres iguais para todos, seja pela união ou por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, em que os líderes se consideram responsáveis pelos cidadãos. Dessa forma, a gestão social pode vir a gerar uma nova cultura política, cidadã e democrática nas organizações (MACKE; CARRION, 2006).

Para o Instituto Ethos (2013), a responsabilidade social compreende o relacionamento ético entre empresa e seus *stakeholders*, o respeito ao meio ambiente e o investimento em ações sociais. A empresa socialmente responsável assume postura proativa, procurando buscar soluções para os problemas sociais, determinando e seguindo valores organizacionais baseados na ética, a fim de consolidar uma cultura interna. Desta forma as organizações têm possibilidades de obter vantagens competitivas, devido à preferência do consumidor a empresas que tenham postura ética, e de profissionais que optam por trabalhar em ambientes voltados ao crescimento humano, social e ecológico (VERGARA; BRANCO, 2001; ASHLEY, 2002).

Tsoi (2010) descreve a RSE como o compromisso assumido por empresas que contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável, operando em conjunto com os seus empregados, as suas famílias, e a sociedade em geral para aumentar a sua qualidade de

vida. Para Ramachandran (2011) a RSE é o comportamento da empresa que beneficia um ou mais stakeholders sociais. Sendo assim, as ações de RSE devem estar inseridas ao core business das empresas para que possam fomentar o seu desenvolvimento no longo prazo (PORTER; KRAMER, 2002) e, não sejam abandonadas em situação econômica difícil (BRUCH, 2005).

A RSE tem orientação para o bem-estar social e para as relações com os *stakeholders* (BARNETT, 2007), emergindo desta forma a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) a qual sugere que os gestores tenham atenção para as expectativas e compromissos com os diferentes *stakeholders* (BOURNE; WALKER, 2006).

No Brasil, o Instituto Ethos, promove práticas de responsabilidade social que consideram a RSE como uma forma de gestão definida 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, 2013).

As empresas que desenvolvem políticas sociais conseguem envolvimento maior dos seus funcionários (MAIGNAN ET AL., 1999), clima organizacional participativo (AGUILERA et al., 2007) e maior capacidade para atrair e manter talentos (WADDOCK et al., 2002).

A responsabilidade social interna (FARIA; ALINERI; SILVA, 2008), voltada aos colaboradores e não somente ao lucro, tem como objetivo o bem-estar de funcionários e dependentes (OTT; TESSMANN, 2012). De acordo com Brito, Reyes Junior e Ribas (2010) as práticas de responsabilidade social interna buscam a diminuição do impacto dos processos de trabalho na saúde física e mental dos funcionários das empresas e a oferta de treinamento aos empregados (TEÓFILO et al., 2013). Já no estudo de Cavazotte, Chang e Bensimon (2013) relatou-se que as empresas tem iniciativas de responsabilidade social interna no que se refere à saúde, previdência, educação e participação nos lucros da empresa. Quanto ao setor bancário, Penha et al. (2013) discorrem que há baixo grau de desenvolvimento da responsabilidade social interna, prevalecendo as ações com *stakeholders* externos.

3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS E ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A teoria de stakeholders foi desenvolvida por Freeman (1984), oriunda da Teoria das Firms, explicando as relações das empresas com o ambiente externo e o comportamento delas em contato com o meio ambiente. O autor limitou o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita, definindo *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

Desde o estudo de Freeman (1984) a teoria dos stakeholders tem sido abordada sob diferentes perspectivas (DONALDSON; PRESTON, 1995; FRIEDMAN; MILES, 2006), tais como o impacto dos stakeholders nas estratégias organizacionais (FREEMAN, 1984); as diferentes características apresentadas pelos stakeholders (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999); as diferentes categorias de stakeholders (FREEMAN, 1984; MAINARDES et al., 2011) e outros aspectos para o desenvolvimento do conceito. Atualmente, a teoria dos stakeholders tem espaço na área estratégica das empresas, sendo que os stakeholders são considerados na formulação e implantação de estratégias.

Os estudos sobre stakeholders podem ser apresentados a partir de vários enfoques, sendo que o que os difere é o grau de importância das organizações. Duas linhas de

pensamento sob diferentes enfoques podem ser citadas: (a) Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) e Berman et al. (1999) que definem a importância dos stakeholders por meio do grau da sua contribuição para a desempenho organizacional; e (b) Freeman (1984), que discorre que o objetivo das organizações é atender aos interesses dos stakeholders. Esta última será a abordagem utilizada neste estudo.

A teoria dos stakeholders origina-se ainda na gestão estratégica, tendo seu contexto de negócio na gestão de *stakeholders* (GARRIGA, 2014). Dessa forma, identificar, gerir e envolver os diversos stakeholders das organizações é necessário para o seu desenvolvimento (OLIVEIRA; RODRIGUES; CRAIG, 2013).

A discussão sobre a teoria dos stakeholders está relacionada às abordagens descritiva, instrumental e normativa (DONALDSON; PRESTON, 1995). A abordagem descritiva estuda aspectos como: a extensão em que os gestores consideram os stakeholders e seus motivos; as responsabilidades dos gestores para os stakeholders diante da lei; as origens dos códigos de conduta voluntária, entre outros. Na abordagem instrumental os estudos sugerem que as melhores relações com os stakeholders aumentam o desempenho da empresa. E a abordagem normativa busca desenvolver o norteamento moral capaz de orientar os gestores, por meio de linguagem, esquemas conceituais e metáforas, para que influenciem a forma pela qual os gestores pensam e agem (RIBEIRO et al., 2012).

Ribeiro et al. (2012) resume as abordagens argumentando que a abordagem descritiva diz como o mundo realmente é; já a normativa prescreve como o mundo deveria ser, e a abordagem instrumental liga os meios e os fins. Por fim, outra corrente proposta por Freeman (2004) reforça a existência de uma única abordagem.

A teoria dos stakeholders é descritiva por apresentar um modelo que descreve o que a corporação é. É instrumental, porque estabelece um framework que examina um processo inteiro, as conexões entre as práticas dos stakeholders principais e a realização de diversas metas de desempenho corporativo. E, finalmente, é normativa, o que envolve a identificação dos stakeholders pelo seu interesse no projeto analisado e também a consideração que cada grupo de stakeholders merece. Ainda uma quarta dimensão, conforme declarado por Donaldson e Preston (1995), a tradição gestora, será tratada, significando que a teoria também “recomenda atitudes, estruturas e práticas que, consideradas juntas, constituem a gestão do stakeholder”.

A abordagem dos stakeholders tem como características: (1) fornecer uma única estratégia, que seja capaz de lidar com as mudanças ambientais sem a necessidade de adotar novos paradigmas estratégicos; (2) é um processo de gestão estratégica, considerando como a empresa pode afetar o meio ambiente, e vice-versa; (3) preocupa-se com a sobrevivência da empresa; (4) incentiva olhar no entorno a fim de identificar oportunidades; (5) é prescritiva e descritiva, baseando-se em fatos e análises concretas; (6) assume compreensão concreta das partes interessadas; e (7) considera a abordagem estratégica de tomada de decisão (FREEMAN; VEA, 2001).

Freeman, Wicks e Pamar (2004) relatam que o foco principal da Teoria dos Stakeholders está em determinar os objetivos da empresa e qual sua responsabilidade com os stakeholders. De acordo com Orts e Strudler (2009) a Teoria dos Stakeholders sobre ética empresarial busca gerenciar pessoas de maneira justa e eficiente e determinar a amplitude das responsabilidades morais das organizações, além das obrigações de gerar lucros e ganhos de valor.

De acordo com Hoffman, Procopiak Filho e Rosseto (2008) é importante que as empresas conheçam seus stakeholders, quais seus interesses, e como podem gerenciá-los. Dessa forma, a empresa terá maior possibilidade de atender aos seus interesses externos e construir relacionamentos próximos.

Clarkson (1995) classificou os stakeholders em primários, aqueles que impactam diretamente na sobrevivência da organização e possuem alto grau de interdependência com a empresa ou, secundários, aqueles que influenciam ou que são afetados pelas decisões da organização, mas que não estão engajados em transações diretas. Segundo Berman et al. (1999) os funcionários da empresa são considerados stakeholders principais, ou primários.

Para Evan e Freeman (1988) stakeholders são grupos que podem ser beneficiados ou prejudicados pelas ações da empresa. Já para Harrison et al. (2010), stakeholders são todas as entidades que estão associadas com os objetivos e atividades da empresa. Garriga (2014) discorre que os stakeholders são indivíduos que contribuem para o processo de criação de valor da empresa.

Segundo Freeman (1984), os stakeholders podem ser pessoas, grupos, comunidade, organizações, instituições, sociedade, que possuem interesse econômico na organização, bem como, propriedade, direitos ou interesses na empresa e em suas atividades (CLARKSON, 1995). Seu gerenciamento deve ser pautado na criação e manutenção de relações morais (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995).

Freeman (1984) discorre a respeito da relação da empresa com o seu ambiente, e o seu comportamento dentro desse ambiente, colocando a empresa no centro, sendo cercada pelos seus stakeholders, os quais podem ser organismos governamentais, grupos políticos, organizações não governamentais, as associações de empresas, os sindicatos de trabalhadores, associações de consumidores, os potenciais empregados, os potenciais clientes, as comunidades em que elas existem ou das quais obtém recursos e a sociedade como um todo.

Os funcionários são peças fundamentais nas organizações e a fonte do sucesso das empresas (HENRIQUES; SADORSKY, 1999). Estudos como o de Berman et al. (1999) apontam que as organizações com bom relacionamento com funcionários têm desempenho superior. Segundo Evan e Freeman (1988) os funcionários têm seu emprego e muitas vezes o seu sustento na organização. As empresas esperam que cumpram as suas tarefas com profissionalismo e que se envolvam nas metas da empresa. Em contrapartida os colaboradores esperam segurança, salários justos, benefícios e um trabalho compensador.

O relacionamento dos stakeholders com as organizações tem um papel importante para o sucesso dos negócios. Para isso, a responsabilidade social, cumpre esse papel, o de aproximar as organizações dos seus stakeholders, incentivando práticas éticas, e um convívio agradável com a sociedade e o meio ambiente (DREHER, 2010).

Para Clarkson (1995) o objetivo econômico e social da empresa moderna deve ser o de criar valor e riqueza para os seus stakeholders, que o autor define como pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades.

De acordo com Carroll e Buchholtz (2000) o processo de gestão de stakeholders pode ser entendido quando se procura identificar quem são os stakeholders, quais são seus interesses, quais as oportunidades e desafios que eles representam para a organização, que responsabilidades (econômicas, legais, éticas e filantrópicas) a organização tem para com eles, e quais são as estratégias e ações que a organização pode ter para gerenciar as oportunidades e desafios relacionados a eles.

A estratégia guia as ações da organização para consecução de seus objetivos. Caso não haja uma estratégia bem definida, a organização pode desperdiçar tempo e recursos em atividades desnecessárias, desviando o foco de processos eficazes. Dessa maneira, a construção de uma estratégia organizacional é uma ferramenta fundamental para se conduzir uma empresa (ETHOS, 2013).

Mintzberg (1994) define estratégia como um padrão, um comportamento que descreve uma organização em determinado período, uma posição da empresa no mercado, ou uma

perspectiva da empresa realizar suas ações. Stoner e Freeman (1999) definem estratégia sob duas perspectivas: o que a empresa pretende fazer, definindo objetivos e implantando missões e o que a organização realmente realiza que é a trajetória trilhada pela empresa, durante seu período de existência. Já para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia deve compor as metas e ações da organização. A estratégia é um elemento que integra as empresas, fazendo parte de suas práticas (WHITTINGTON, 2006).

Para Whittington (2002), o objetivo da estratégia é trazer resultados benéficos para a empresa, em relação aos stakeholders, uma vez que estes podem afetar o desenvolvimento das organizações. Szawajkowski (2000) discorre acerca de princípios que podem guiar o relacionamento da organização com os stakeholders: (a) os gestores devem conhecer as capacidades dos stakeholders; (b) os gestores necessitam reconhecer a interdependência entre os stakeholders, distribuindo de forma justa os benefícios levando em conta riscos e vulnerabilidade; e (c) os gestores devem evitar ações que podem prejudicar os seres humanos ou colocá-los em risco.

Rauflet et al. (2012) estudaram a respeito da responsabilidade social estratégica. Neste enfoque, os administradores associam os projetos sociais e ambientais com inovações incrementais e rentabilidade. Na responsabilidade social estratégica, a empresa investe em causas sociais a fim de obter benefícios adicionais como boa reputação, diferenciação de produto e funcionários qualificados (HUSTED; SALAZAR, 2006), buscando posição diferenciada no mercado (PORTER, 1980).

Porter e Kramer (2002) discorrem que uma sociedade saudável necessita desenvolver negócios rentáveis e bem estruturados, em um contexto institucional que vise o crescimento e a geração de bem estar nas organizações. Isso ocorre quando os gestores propõem-se a entender as dimensões sociais do contexto competitivo, ou seja, a capacidade que a organização tem de melhorar sua produtividade e continuar com sua estratégia. É também fundamental que se entenda a cadeia de valores da companhia e as atividades que ela realiza ao mesmo tempo em que opera seus negócios.

Para Pinto e Ribeiro (2004) a empresa não pode somente visar a lucros, pois como está inserida na sociedade tem obrigações com ela, tais como: preservação do meio ambiente, criação e manutenção de empregos, contribuição para a formação profissional visando à qualificação, qualidade dos produtos e serviços que oferece ao mercado, tornando a empresa socialmente responsável.

O desenvolvimento da organização depende da sua capacidade em satisfazer seus propósitos econômicos e sociais, que são criar e distribuir valor para seus stakeholders primários, de maneira que estes estejam dispostos a continuar como stakeholders da empresa (CLARKSON, 1995). Sendo assim, a empresa deve reconhecer as habilidades e necessidades dos stakeholders primários, como os funcionários, e desenvolver práticas para envolvê-los nos projetos da empresa (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009), pois o reconhecimento de atividades de responsabilidade social entre os stakeholders pode reter talentos, reduzir custos, aumentar eficiência nas operações (HULL; ROTHENBERG, 2008), propiciar bom relacionamento com stakeholders e evitar boicotes (HILLMAN; KEIM, 2001).

A organização não precisa fazer por seus funcionários nada além do que rege a lei. No entanto, uma empresa socialmente responsável busca ir além dos deveres estabelecidos: procura alinhar seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários, investindo no desenvolvimento pessoal e individual dos empregados, na melhoria das condições de trabalho, incentivando a participação nas atividades da empresa, respeitando a cultura e as crenças dos indivíduos (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

A empresa socialmente responsável preocupa-se para que não haja discriminação na hora de realizar promoções, garantindo igual chance aos que possuem os mesmos

conhecimentos. Em um período de crise, a organização procura alternativas antes de efetuar demissões, e se estas forem inevitáveis, os gestores procuram seguir critérios como idade, se possui dependentes, se é empregado temporário ou fixo. Caso haja a demissão, a organização ajudará na recolocação do indivíduo no mercado de trabalho (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Proporcionar qualificação profissional, incentivo ao crescimento da carreira e apoio aos dependentes do uso de álcool e drogas, no que tange ao tratamento para abandono do vício, auxilia na busca por um ambiente de trabalho saudável, aumentando a produtividade, o comprometimento e a motivação (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Ao considerar os stakeholders, os gestores devem formular e implantar processos que satisfaçam todos os envolvidos na organização. A função central desse processo é gerenciar as relações e interesses tanto de funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de uma forma que garanta o sucesso, em longo prazo, da organização. Com as mudanças aceleradas no ambiente organizacional e as limitações de abordagens tradicionais de gestão estratégica, torna-se cada vez mais evidente que os interesses dos stakeholders devam estar integrados à própria finalidade da empresa (FREEMAN; VEA, 2001).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desse estudo, utilizou-se a pesquisa descritiva transversal, do tipo levantamento de campo ou *survey* com abordagem quantitativa,. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário fechado. Num primeiro momento foi realizado pré-teste desse questionário com oito funcionários de cooperativas de crédito da região do Vale do Itajaí, os quais relataram entender as questões, não sugerindo modificações nas mesmas. Posteriormente o questionário foi aplicado aos funcionários das instituições bancárias participantes do estudo. O questionário foi elaborado com base no manual desenvolvido pelo Instituto Ethos, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), publicado em 2013. Buscou-se verificar as estratégias de responsabilidade social percebidas pelos stakeholders internos de instituições bancárias do Vale do Itajaí – SC.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pela descrição numérica de tendências, atitudes e opiniões de uma população ao se estudar uma parcela dela (CRESWELL, 2010). A pesquisa descritiva é estruturada para medir características descritivas em uma questão de pesquisa, cujo corte transversal acontece pela coleta de dados em um ponto do tempo e sintetizados estatisticamente. Levantamento de campo ou *survey* é caracterizado pela interrogação direta das pessoas e apresenta como vantagens o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez na obtenção dos dados e quantificação (HAIR JR. *et al.*, 2005).

O questionário foi formulado com 26 questões fechadas, estruturado em cinco dimensões: programa de responsabilidade social, saúde e lazer, formação e qualificação, carreira e desempenho da função, e uma questão aberta, interpelando a respeito das ações de responsabilidade social desenvolvidas pela instituição.

Cada respondente apontou seu grau de concordância, em uma escala intervalar de 7 pontos, que variou de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (7). O instrumento de coleta de dados foi aplicado aos funcionários de instituições bancárias do Vale do Itajaí, SC, no período de 04 a 25 de abril de 2016.

A amostra foi obtida por acessibilidade, compreendendo 131 respondentes que desempenham funções diversas, de 19 instituições bancárias, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Composição da amostra.

Função	Respondentes	Amostra
Gerente	43	32,8%
Caixa	37	28,2%
Escriturário	15	11,4%
Técnico bancário	22	16,7%
Assistente	11	8,5%
Consultor	3	2,4%
TOTAL	131	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a coleta de dados partiu-se para a análise e a interpretação dos dados, as quais visam respectivamente organizar os dados para possibilitar responder ao problema proposto por meio da interação dos conhecimentos obtidos (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para esta etapa, os dados foram tabulados em planilha eletrônica do *software Excel*[®] e posteriormente importados e tratados pelo SPSS[®] versão 19.

Para a análise dos dados foi utilizada a medida estatística de frequência a fim de averiguar a percepção das estratégias de RS desenvolvidas pelas instituições bancárias.

A seguir, é apresentada a análise dos resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

As instituições bancárias pesquisadas estão localizadas em cidades do Vale do Itajaí – SC. Todas possuem plano de Responsabilidade Social, cujas ações são descritas como ambientais e sociais, e estão voltadas aos funcionários e à comunidade, sendo os mesmos divulgados em seus respectivos *sites* na *internet*. Na Tabela 2 são apresentados os dados quanto à caracterização da amostra.

Tabela 2 - Caracterização da Amostra

Indicador	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	19	46	31,28	5,94
Tempo de trabalho	Menos de um ano	Mais de 10 anos	Mais de 4 anos	1,20
Escolaridade	Ensino médio	Pós-graduado	Graduação	0,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, por meio da Tabela 2, que os funcionários são jovens, com idade entre 19 e 46 anos, que há funcionários empregados há mais de 10 anos e outros contratados a poucos meses, cuja escolaridade vai do ensino médio à pós graduação. Considerando-se a média de tempo de trabalho, na empresa, pode-se sugerir que os funcionários sentem-se, de alguma maneira, envolvidos em projetos (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009) e motivados a nela continuar (CLARKSON, 1995). Com isso as empresas podem reduzir gastos e aumentar eficiência em suas operações (HULL; ROTHENBERG, 2008), devido ao seu bom relacionamento com os funcionários (HILLMAN; KEIM, 2001).

Para verificação das percepções dos funcionários quanto às estratégias de RS das instituições bancárias, realizou-se análise de frequências. Os resultados para a percepção quanto aos programas de RS podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3 – Percepção dos programas de RS

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	DISCOR	NEUTRO	CONCOR
A Organização possui programas de RS.	0,8	2,3	0	8,4	19,1	31,3	38,2	3,1	8,4	88,5
Os funcionários participam das ações.	18,3	16,8	14,5	17,6	15,3	9,9	7,6	49,6	17,6	32,8
Eu já participei.	39,7	17,6	14,5	10,7	8,4	5,3	3,8	71,8	10,7	17,5
As atividades estão dirigidas ao colaborador.	12,2	13,7	13	33,6	15,3	10,7	1,5	38,9	33,6	27,5
As ações contribuem para minha qualidade de vida.	13	18,3	9,9	25,9	12,2	8,4	12,3	41,2	25,9	32,9
As ações contribuem para qualidade de vida dos colegas.	13,7	16	14,5	28,3	13	4,6	9,9	44,2	28,3	27,5
Há preocupação da organização com os funcionários.	10,7	14,5	18,3	28,2	16	5,3	6,9	43,5	28,2	28,2

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, a maior concordância dos respondentes se deu para o indicador “A Organização possui programas de RS”, com frequência de 88,5%. Schlichka et al. (2009) discorrem que as instituições bancárias têm associado seus produtos à uma imagem que adota condutas responsáveis, o que, efetivamente, pode estar ocorrendo conforme as respostas obtidas para este indicador. Segundo Raufflet *et al.* (2012) o processo de responsabilidade social é também uma forma de obter oportunidades de negócios, gerando capacidades, competências, melhores salários, estabelecendo uma relação de desempenho financeiro e responsabilidade social empresarial. Esse resultado vai ao encontro dos estudos de Karkotli e Aragão (2004) nos quais discorrem que a organização tem obrigações de RS, entre elas a de gerar valor para seus colaboradores e para a sociedade. As ações praticadas pelos gestores são sentidas nos setores da organização e pelos *stakeholders* (GRAYSON; HODGES, 2002).

No entanto, quando os indicadores relacionavam as ações de RS aos funcionários, pode-se afirmar que a maioria deles nunca participou de ações de RS desenvolvidas pelas instituições. Além disso, a tendência das respostas foi a de discordar das afirmações. Pode-se inferir que, aparentemente, os funcionários não conseguem perceber que as ações de RS das instituições sejam direcionadas para si. Sendo assim, não contribuem para a melhora da sua qualidade de vida ou dos colegas, denotando falta de preocupação da organização com os funcionários. Esses dados divergem do recomendado por Karkotli e Aragão (2004) quando apontam que a organização deve incentivar seus funcionários a participarem de ações junto à sociedade, como cidadãos responsáveis. Por meio da Tabela 4, observam-se resultados referentes à percepção dos funcionários quanto à saúde e lazer.

Tabela 4: Percepção quanto à saúde e lazer

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	DISCOR	NEUTRO	CONCOR
Plano de saúde	1,5	0,8	0	3,0	4,6	33,6	56,5	2,3	3,0	94,7
Plano odontológico	13,7	9,9	2,5	12,8	6,9	24,4	29,8	26,1	12,8	61,1
Incentivo a esportes.	14,5	13	13,7	29,7	5,3	17,6	6,2	41,2	29,7	29,1
Integração entre funcionários.	11,5	12,2	6,9	24,3	9,2	23,7	12,2	30,6	24,3	45,1
Integração entre agências.	25,2	19,8	11,5	16,1	8,4	13,7	5,3	56,5	16,1	27,4
Auxílio escola para família.	5,3	3,8	3,1	6,8	11,5	27,5	42	12,2	6,8	81,0
Auxílio saúde para família.	4,6	5,3	1,5	7,7	12,2	35,1	33,6	11,4	7,7	80,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que os *stakeholders* internos das instituições financeiras pesquisadas percebem mais suas ações de RS quanto à saúde e auxílio escola para a família, do que quanto ao lazer. Ainda que as ações de RS possam ser desenvolvidas sem que haja benefício econômico direto aos funcionários, é bem provável que a percepção aqui demonstrada tenha relação com o ganho econômico de custeamento de gastos de saúde. Tal pressuposto, no entanto, não diminui o valor das ações de RS das instituições quanto à saúde de seus funcionários e familiares, pois como afirmam Lourenço e Schroder (2003), a organização socialmente responsável procura alinhar seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários, investindo no seu desenvolvimento pessoal, assim como no bem estar deles e de sua família (TSOI, 2010; OTT; TESSMANN, 2012). Cavazotte, Chang e Bensimon (2013) também relatam que as empresas têm iniciativas de responsabilidade social interna no que se refere à saúde.

Os resultados para a percepção dos funcionários quanto à formação e qualificação podem ser verificados por meio da Tabela 5.

Tabela 5: Percepção quanto à formação e qualificação

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	DISCOR	NEUTRO	CONCOR
Cursos internos	0	1,5	0	14,5	14,5	38,9	30,5	1,5	14,5	83,9
Auxílio graduação	0	0	0	11,5	16,0	27,5	45,0	0	11,5	88,5
Auxílio pós-graduação	19,1	9,2	5,3	12,1	6,9	15,3	32,1	33,6	12,1	54,3
Incentivo à língua estrangeira	29,8	9,9	11,5	13,7	6,1	13,7	15,3	51,2	13,7	35,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa relativos à percepção dos funcionários quanto às ações de RS das instituições, para a sua formação e qualificação, demonstrados na Tabela 5, não deixam dúvidas que essas ações efetivamente acontecem. Além de iniciativas de responsabilidade social interna no que se refere à saúde, Cavazotte, Chang e Bensimon (2013) destacam que as empresas também desenvolvem iniciativas de responsabilidade social na área da educação.

Proporcionar qualificação profissional (GRAYSON; HODGES, 2002; PINTO; RIBEIRO, 2004), e incentivar o crescimento da carreira aumentam a produtividade, o comprometimento e a motivação (LOURENÇO; SCHRODER, 2003). Por meio de cursos e incentivos ao estudo e profissionalização (TEÓFILO et al., 2013), as empresas podem conseguir maior envolvimento dos funcionários (MAIGNAN et al., 1999), clima organizacional participativo (AGUILERA et al., 2007) e maior capacidade para atrair e manter talentos (WADDOCK et al., 2002), o que pode ser um ponto positivo para a empresa, principalmente quando esta consegue identificar as oportunidades, por meio dos talentos, que estes funcionários podem representar para a empresa.

A menor percepção, demonstrada para o incentivo ao aprendizado da língua estrangeira, na Tabela 5, pode denotar que as instituições promovem e incentivam ações de formação e qualificação aos funcionários com vistas ao atendimento dos objetivos de seus negócios. Ou seja, se a comunicação em outras línguas não contribui ao atendimento dos objetivos dos negócios, talvez algumas instituições prefiram não investir nessa ação. Sendo assim, as estratégias de responsabilidade social desenvolvidas pelas instituições bancárias para seus funcionários, traz benefícios para as próprias instituições (WHITTINGTON, 2002).

Na Tabela 6 podem ser visualizados os dados referentes à carreira profissional.

Tabela 6: Percepção quanto à carreira

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	DISCOR	NEUTRO	CONCOR
Prom. por tempo serviço	16	8,4	4,6	19,1	18,3	13,7	19,1	29	19,1	51,1
Prom. cumprimento metas	8,4	3,8	4,6	19,8	20,6	17,6	25,2	16,8	19,8	63,4
Prom. prova conhecimento	5,3	6,1	3,1	30,5	15,3	17,6	22,1	14,5	30,5	55,0
Salários de acordo com função	10,7	6,1	14,5	34,4	12,2	14,5	7,6	31,3	34,4	34,3
Salários de acordo com mercado	9,9	8,4	10,7	36,6	11,5	16,0	6,9	29,0	36,6	34,4

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 6, observa-se que as promoções são realizadas pelo cumprimento de metas, por prova de conhecimentos, e por tempo de serviço, obtendo percentuais de 63,45%; 55% e 51,1%, respectivamente. As organizações socialmente responsáveis preocupam-se para que as promoções sejam justas e para que não haja discriminação (LOURENÇO; SCHRODER, 2003). A percepção dos funcionários, nesse caso, demonstra que as instituições fazem uso de critérios de promoção considerados meritórios e, portanto, justos. Entretanto, a maioria dos funcionários tendeu à neutralidade em sua percepção quanto à compatibilidade do seu salário, com a função que exercem ou em relação ao mercado.

Na Tabela 7 podem ser observados os resultados referentes ao desempenho da função.

Tabela 7 – Percepção quanto ao desempenho da função

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	DISCOR	NEUTRO	CONCOR
A quantidade de horas contratadas suprem o montante de trabalho a ser realizado.	20,6	13,7	14,5	24,4	12,2	11,5	3,1	48,8	24,4	26,8
Minhas ideias são ouvidas	13,0	12,2	6,9	29	25,2	12,2	1,5	32,1	29	38,9
Minhas ideias são colocadas em prática	13	10,7	9,9	30,5	21,4	9,9	4,6	33,6	30,5	35,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao desempenho de suas funções, nota-se, por meio da Tabela 7, que os funcionários tendem a discordar de que a quantidade de horas, para as quais são contratados, supre o montante de trabalho a ser realizado. Quantidade de trabalho acima da capacidade de poder realizá-lo pode levar a desgastes físicos e mentais dos funcionários, estando em desacordo com as práticas de responsabilidade social (BRITO; REYES JUNIOR; RIBAS, 2010; CAVAZOTTE; CHANG; BENSIMON, 2013). Por outro lado, os funcionários tendem a concordar que suas ideias são ouvidas e colocadas em prática no desempenho de suas funções, o que corrobora com o estudo de Lourenço e Schroder (2003) quanto ao incentivo à participação nas atividades da empresa e ao relacionamento dos funcionários com as organizações (DREHER, 2010).

Por meio da questão aberta, foi possível verificar que os respondentes tem conhecimento de estratégias de RS praticadas pelas instituições bancárias junto à sociedade, sendo elas: programas de preservação do meio ambiente, campanha do agasalho, programa criança no esporte, programa de iniciação profissional, incentivo à reciclagem, incentivo à leitura e demais projetos sociais. Essa percepção dos funcionários está de acordo com os estudos de Stoner e Freeman (1999) no que diz respeito à prática das estratégias de responsabilidade social. As ações junto à comunidade percebidas pelos funcionários mostram

que as empresas são socialmente responsáveis, pois se preocupam com os problemas sociais (GARRIGA; MELLE, 2004), determinando e seguindo valores organizacionais baseados na ética (VERGARA; BRANCO, 2001; ASHLEY, 2002), ainda que não se saiba em que medida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as obrigações de responsabilidade social das empresas está a de gerar valor para seus funcionários e para a sociedade. Sob esta temática é que se construiu a presente pesquisa com a seguinte problemática: **Como as ações de responsabilidade social realizadas pelas instituições bancárias são percebidas pelos seus funcionários?** O objetivo deste estudo consistiu em verificar as ações de responsabilidade social percebidas pelos stakeholders internos de instituições bancárias do Vale do Itajaí – SC.

Por meio de um questionário aplicado aos funcionários, foram levantadas diversas ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas instituições bancárias para com a sociedade, sendo elas: programas de preservação do meio ambiente, campanha do agasalho, programa criança no esporte, programa de iniciação profissional, incentivo à reciclagem, incentivo à leitura e demais projetos sociais.

Quanto à participação dos stakeholders internos nas ações de RS, apurou-se que os respondentes, em sua maioria, não participam das ações, que também não estão voltadas aos funcionários. De acordo com os respondentes, as instituições proporcionam para os funcionários benefícios como planos de saúde e odontológico, auxílio educação e cursos profissionalizantes, que são extensivos às famílias. No entanto, os respondentes não relacionam esses benefícios como ações de RS realizadas pelas instituições, não percebem preocupação das instituições bancárias para com os funcionários, e têm a percepção de que as ações de responsabilidade social desenvolvidas não melhoram sua qualidade de vida.

No que tange à carreira profissional, observou-se que as promoções são realizadas principalmente por tempo de serviço e por cumprimento de metas, e que os salários correspondem aos valores de mercado, o que leva a crer que as instituições bancárias agem de forma ética quanto à carreira de seus funcionários.

Quanto ao desempenho da função, os stakeholders internos tem montante de trabalho a realizar superior às horas para as quais são contratados. Quanto à sua contribuição por meio de sugestões referentes ao processo de condução do trabalho, pode-se dizer que os funcionários têm suas ideias ouvidas pelos superiores, e que são colocadas em prática em determinada medida, o que leva a crer que as instituições bancárias valorizam o trabalho e a participação dos funcionários nas rotinas das instituições.

As ações realizadas pelas instituições bancárias junto à comunidade e percebidas pelos funcionários, assim como os benefícios relatados pelos respondentes e a forma como as instituições conduzem a carreira e o desempenho laboral dos funcionários sugere que as instituições bancárias sejam socialmente responsáveis, ainda que não se possa afirmar em que medida, pois se preocupam com os problemas sociais e com a qualidade de vida de seus stakeholders internos.

Como contribuição do trabalho, ficam as questões de ordem prática que poderão ser incorporadas pelas instituições estudadas, principalmente orientações aos seus stakeholders internos que as ações desenvolvidas para eles são os benefícios e incentivos que recebem. Quanto às contribuições teóricas, buscou-se estudar os stakeholders internos, cujas pesquisas são raras no setor bancário. Poucos estudos foram encontrados sobre esta temática, principalmente no que se refere aos stakeholders internos. Não se pretende, contudo, esgotar o tema, mas sim abrir novas frentes de discussões.

REFERÊNCIAS

- AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. **Academy of management journal**, v. 42, n. 5, p. 507-525, 1999.
- AGUILERA, R. V. et al. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of management review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **MIT Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25, 1997.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. Ed., São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARNETT, M. L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 794-816, 2007.
- BERMAN, S. L. et al. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. **Academy of Management journal**, v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999.
- BOURNE, L.; WALKER, D. HT. Using a visualising tool to study stakeholder influence—two Australian examples. **Journal of Project Management**, v. 37, n. 1, p. 5-21, 2006.
- BRITO, L. C.; REYES JUNIOR, E.; RIBAS, F. T. T. As Relações Entre a Síndrome de Burnout e a Satisfação no Trabalho: Uma Visão a partir do Ambiente Social das Organizações. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 2010
- BRUCH, F. W. H. The keys to rethinking corporate philanthropy. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 1, p. 49, 2005.
- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K.; BUSINESS, A. K. **Society: ethics and stakeholder management**. United States, 2000.
- CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; CHANG, N. C.; BENSIMON, F. Responsabilidade Social é um Bom Negócio? O Impacto de Investimentos Internos no Crescimento da Receita. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 2013.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.
- DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, p. 65-91, 1995.
- DREHER, M. T. Responsabilidade social e gestão: a participação das mulheres nas organizações de Blumenau (SC). Projeto de Pesquisa. Blumenau, 2010.
- EVAN, W.; FREEMAN, R. E. **Ethical theory and business**. 1988.
- FARIA, G. S. S.; ALINERI, V.; SILVA, K. A. Análise da gestão da responsabilidade social interna de uma empresa do terceiro setor. **Nucleus**, v. 5, n. 2, 2008.
- FREEMAN, R. E. The politics of stakeholders theory: some future directions. In: DIENHART, J. W. (Org.) **Business ethics quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-422, 1984.
- FREEMAN, R. E.; VEA, J. M. A stakeholder approach to strategic management. **Darden Business School Working Paper**, n. 1, 2001.
- FREEMAN, R. E.; VEA, M. J. **Strategic Management: a stakeholder approach to strategic management**, 2001.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford University Press on Demand, 2006.

GARRIGA, E. Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 4, p. 489-507, 2014.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of business ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of management Journal**, v. 42, n. 1, p. 87-99, 1999.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001.

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETTO, C. R. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú–SC. **Ambiente Construído**, v. 8, n. 3, p. 21-36, 2008.

HULL, C. E.; ROTHENBERG, S. Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 781-789, 2008.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, p. 75-91, 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social**. São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp. Acesso em: 10. Jun. 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo, 2013.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v.II. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2003.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 39-52, 2009.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACKE, J.; CARRION, R. M. Planejamento, implementação e avaliação de programas sociais: uma proposta de inovação. **REAd**, v. 12, n. 5, ago./set. 2006.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 455-469, 1999.

MAINARDES, E. W. et al. Um novo modelo de classificação de stakeholders. **Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**, Porto Alegre, RS, Brasil, v. 5, 2011.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- OLIVEIRA, J.; RODRIGUES, L. L.; CRAIG, R. Risk reporting: a literature review. **Working Papers iMARKE**, v. 1, p. 1-58, 2013.
- ORTS, E. W.; STRUDLER, A. Putting a stake in stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 4, p. 605-615, 2009.
- OTT, E.; TESSMANN, L. G. S. Intensidade da evidenciação da responsabilidade social: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e espanholas. Rio de Janeiro: **ENANPAD**, 2012.
- PENHA, E. D. S. et al. O processo de institucionalização da responsabilidade social: um estudo no setor bancário. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 45-65, 2013.
- PINTO, A. L.; RIBEIRO, M. S. Balanço social: avaliação de informações fornecidas por empresas industriais situadas no estado de Santa Catarina. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 36, p. 21-34, 2004.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques of analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business review**, p. 56-86, 2002.
- RAMACHANDRAN, V. Strategic corporate social responsibility: a dynamic capabilities perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 5, p. 285-293, 2011.
- RAUFFLET, E. et al. **Responsabilidad social empresarial**. México: Pearson, 2012.
- RIBEIRO, H. C. M. et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, 2012.
- SCHLISCHKA, Hermann Erich et al. Environmental Credit: analysis for credit concession from the perspective of socioenvironmental responsibility. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 1, p. 37-48, 2009.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
- SZWAJKOWSKI, E. Simplifying the principles of stakeholder management: the three most important principles. **Business & Society**, p. 379-396, dez., 2000.
- TENÓRIO, F. G; et.al. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TEÓFILO, A. T. et al. Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10. **Anais...Resende (RJ)**, Brasil: Dom Cabral, 23 out. 2013.
- TSOI, J. Stakeholders' perceptions and future scenarios to improve corporate social responsibility in Hong Kong and Mainland China. **Journal of business ethics**, v. 91, n. 3, p. 391-404, 2010.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE**, v. 41, n. 2, abr./jun. 2001.
- WADDOCK, S. A.; BODWELL, C.; GRAVES, S. B. Responsibility: the new business imperative. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 132-148, 2002.
- WHITTINGTON, R. E. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

_____. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thompon Learning, 2002.