

Gestão com pessoas: relação competitiva entre a Responsabilidade Social (RSI) e Reputação Organizacional (ROI) internas?

Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim¹
Angelica Carina de Andrade Farias Lima²

Resumo

O objetivo foi identificar como se dá a relação entre Responsabilidade Social Interna (RSI) e Reputação Organizacional Interna (ROI), e se estas são consideradas fontes de vantagens competitivas para as empresas. Utilizou-se base teórica desenvolvida por Pena et al. (2005) para análise de RSI através da análise de 9 indicadores, os mesmos utilizados pelo Instituto Ethos, e a proposta de Lerner (2006) para identificar a percepção dos funcionários sobre o grau de concordância com a ROI, baseada na percepção de 8 atributos relacionados a empresa. A pesquisa foi realizada na empresa Antares Comunicação através de questionários aplicados junto aos funcionários e entrevista semiestruturada realizada com o gestor do programa de Responsabilidade Social. Os resultados da pesquisa mostram um alto grau de concordância, média 5,5 em relação às ações de RSI desenvolvidas pela empresa, assim como média de 4,9 para os atributos relacionados a ROI. Constatou, através da análise de correlação de Pearson, que existe relação entre RSI e ROI, de maneira que esta é significativa, sendo do tipo linear positiva. Portanto, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR) as duas variáveis, Responsabilidade Social Interna e Reputação Organizacional Interna, podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva para a empresa e que a Gestão com Pessoas tem um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de ações responsáveis.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Interna, Reputação Organizacional Interna, Vantagem Competitiva, Gestão com Pessoas.

People management: competitive relationship between Internal Social Responsibility (RSI) and Internal Organizational Reputation (ROI)?

Abstract

The objective was to identify the relationship between Internal Social Responsibility (RSI) and Internal Organizational Reputation (ROI), and whether these are considered sources of competitive advantages for companies. Theoretical basis developed by Pena et al. (2005) for RSI analysis through the analysis of 9 indicators, the same used by the Ethos Institute, and Lerner's (2006) proposal to identify the employees' perception of the degree of agreement with the ROI, based on the perception of 8 attributes related to company. The research was carried out in the company Antares Comunicação through questionnaires applied to the

¹ Graduada em Administração pela UFPB. Mestra em Administração pela UFPB-PPGA. Doutoranda pela UFP. amandamorimjp@hotmail.com. <http://lattes.cnpq.br/2245760484800729>

² Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Anglo Americano. Mestra em Administração Estratégica pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). angelicacarina@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/5786012914574520>

employees and semi-structured interview conducted with the manager of the Social Responsibility program. The results of the research show a high degree of agreement, a mean of 5.5 in relation to the RSI actions developed by the company, as well as an average of 4.9 for the attributes related to ROI. He found, through Pearson's correlation analysis, that there is a relationship between RSI and ROI, so that this is significant, being linear positive. Therefore, according to the Resource Based View (VBR), the two variables, Internal Social Responsibility and Internal Organizational Reputation, can be considered sources of competitive advantage for the company and that Management with People plays a fundamental role in the development and implementation of responsible actions.

Keywords: Internal Social Responsibility, Internal Organizational Reputation, Competitive Advantage, Management with People.

Gestão com pessoas: relação competitiva entre a Responsabilidade Social (RSI) e Reputação Organizacional (ROI) internas?

1. Introdução

Com a abertura de mercados, ocorre o aumento do número de concorrentes, e nesse ambiente a busca pela conquista de clientes torna-se cada dia mais intensa, de maneira que seja necessário também sustentá-los para que a empresa se mantenha viva e competitiva. Autores como Pettigrew e Whipp (1993) afirmam que para o desempenho organizacional ser considerado competitivo, não depende apenas de características individuais da firma ou de tecnologias utilizadas, mas sim de uma coleção de habilidades desenvolvidas, além de modelos de ações combinadas. O papel das organizações vem sendo repensado, visto que o contexto (ambiental, social e econômico) a convida para produzirem benefícios mútuos tanto para seus empregados, como para acionistas, gerentes e sociedade (SAVITZ; WEBER, 2007). Ao compreender que a sociedade necessita das organizações e estas muito mais delas (RIBEIRO; LISBOA, 1999) percebe-se que, sem o apoio da sociedade, as organizações não permanecerão por muito tempo, pois não podem ser bem-sucedidas em sociedades fracassadas (SAVITZ; WEBER, 2007). Não seria ético e nem suportável a longo prazo esta mentalidade de competitividade não responsável (D'AMORIM, 2009).

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

A única preocupação empresarial não pode ser apenas o crescimento econômico. A lucratividade com responsabilidade começa a fazer parte dos objetivos organizacionais e da maturidade da empresa. Sendo necessário que as organizações observem a necessidade de uma postura socioambiental responsável. Temas como Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Interna (RSI) começa a compor as estratégias das organizações (SACHS, 1993; DRUCKER, 2000; FARIAS, 2014; FEDATO, 2005; BARRETO; SILVA; FISCHER; ALBUQUERQUE; AMORIM, 2011; ARRUDA, 2011; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017).

O grande desafio está em construir elementos de reflexão e estratégias de ação que resgatem valores básicos compatíveis com a ética e o respeito à dignidade humana visando ações preventivas e ou corretivas dos impactos nocivos da ação do homem no meio ambiente, sociedade e organizações (D'AMORIM, 2009). Diante desse o debate sobre RSE justifica-se pelo fato de que as empresas socialmente responsáveis conseguem agregar valores para os que estão próximos, assim como gerar melhores resultados internos. Pode-se dizer que muitos serão atingidos por esses benefícios, tais como as empresas, a comunidade, acionistas, funcionários. Quando uma organização adota tal postura, passa a incorporar valores que juntos trarão admiração, comprometimento, envolvimento, além de influenciar diretamente no desenvolvimento econômico-social como um todo.

Wood Jr *et al* (2011) exoram que as práticas de RSE são desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas, mas pouco se sabe sobre como e qual objetivo. Barreto, Carvalho Neto e Tanure (2013) apontam que esse tema é relevante para investigação e que ainda não foi suficientemente pesquisado no contexto brasileiro. D'Amorim (2009) afirma que ações e políticas de Gestão de Pessoas, foram impulsionadas pelas constantes mudanças no contexto mundial, refletindo nas organizações brasileiras, e exigindo uma reorientação da função desse setor na perspectiva de suas responsabilidades bem como na reputação empresarial.

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

A RSE tem diversas dimensões, uma delas diz respeito ao público interno. E uma das consequências que se pode prever dos investimentos em responsabilidade social interna é a melhora na imagem, e conseqüentemente na reputação da empresa perante seu público interno. E, para que sejam absorvidos todos os benefícios oferecidos pela reputação positiva, faz-se necessário que os administradores entendam os fatores-chaves que contribuem para a sua formação, assim como o desenvolvimento de ferramentas que lhe permitam uma constante avaliação.

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

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

2. Fundamentação Teórica

2.1 Responsabilidade Social Interna (RSI)

Ao longo do tempo, os conceitos de Responsabilidade Social foram se diversificando, e, com eles, diferentes classificações, tipologias. Os autores da área não poupam na escrita, quando se fala em classificar, diferenciar as ações voltadas ao tema. Tachizawa (2004, p. 28), coloca que as organizações “são sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico”; logo, não devem ter como função básica a atuação apenas na dimensão econômica ou em busca de lucros.

AKTOUF (1996, 2001) afirma que é necessário um redimensionamento da lógica do pensamento econômico para um planejamento que contemple os aspectos sociais e ambientais como componentes do desenvolvimento e preservação da existência humana. Tratando-se dos tipos e das classificações da Responsabilidade Social, pode-se destacar as apresentadas no Quadro 1, dos autores Melo Neto e Froes(1999) e Schvarstein (2003) que apontam a RSI:

Quadro 1 – Evidências da Responsabilidade Social Interna

Ano	Autor	Classificação
1999	Carrol	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidade econômica: encontra-se na base da pirâmide, destacando como a principal tipologia encontrada nas empresas, já que parte de princípios legais, e se caracteriza, muitas vezes, pela razão de existir das organizações. -Responsabilidade ética: diz respeito ao tipo de comportamento adotado pela empresa diante seus <i>stakeholders</i>, independente do contexto onde estão inseridas. -Responsabilidade legal: refere-se as expectativas da sociedade em relação ao cumprimento das bases legais que atingem as organizações. -Responsabilidade discricionária ou filantrópica: está relacionada às expectativas comuns de que as organizações se envolvam na melhoria socioambiental.
1999	Melo Neto e Froes	<ul style="list-style-type: none"> -RSE interna: reflete as questões relacionadas aos funcionários e seus dependentes, e tem por objetivo a melhora de suas condições de trabalho, motivação, comprometimento, contribuindo assim, de maneira geral, para o seu bem-estar. -RSE externa: diz respeito à comunidade na qual a organização está inserida. Objetiva, também, a melhora das condições de vida da população entorno.
2003	Schvarstein	<ul style="list-style-type: none"> -RSE exigida: está relacionada aquilo que é imposto, obrigatório às organizações. -RSE interna: está relacionada às ações que são desenvolvidas pelas organizações, muitas vezes refletindo seus valores internos, acreditando que estas são as coisas certas a serem feitas.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

As tipologias evidenciam o papel da responsabilidade social interna, relacionada aos seus *stakeholders* internos. Cabe também salientar que estas ações, se estrategicamente trabalhadas e aplicadas, poderão trazer melhorias para o ambiente organizacional. Para autores como Vergara e Branco (2001) as organizações que, de fato, são socialmente responsáveis, são aquelas humanizadas, quer dizer, aquelas que valorizam as pessoas, conseguem extrair dela seu melhor, de maneira a preservar sua saúde, seu bem-estar, se preocupando com os meios, e não somente com os fins, o lucro.

Orchis *et al.* (2002) ressaltam os benefícios que são trazidos a partir do desenvolvimento dessas iniciativas internas, como o real comprometimento, o aumento da produtividade, maior grau de motivação, também redução do absenteísmo e rotatividade, equipes mais coesas, conseqüentemente se refletem em produtos e serviços de melhor qualidade, menores índices de retrabalho e desperdícios. Existem algumas responsabilidades das organizações com seus funcionários que são determinadas em lei, a exemplo da segurança, salários, jornadas de trabalho, dentre outros. No entanto, paralelo ao cumprimento dessas obrigações, o ideal é que as mesmas desenvolvam ações complementares, buscando sempre o respeito aos direitos legais e humanos, criando um ambiente onde todos os temas possam ser debatidos, respeitando as individualidades, culturas e valores, mas sempre promovendo a qualidade de vida como um todo.

2.2 Reputação Organizacional Interna (ROI)

Em se tratando de Reputação Organizacional Interna (ROI), aborda a reputação da empresa diante seus funcionários. Uma das formas de se verificar o grau de reputação interna da empresa é fazendo uso de um modelo construído por Lerner (2006), onde para alcançar o objetivo proposto, deve-se aplicar um questionário junto aos funcionários, baseado em 8 atributos:

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

Existem outras maneiras de se mensurar uma reputação organizacional, no entanto esta foi a escolhida para ser desenvolvida neste trabalho, por ser considerada mais adequada ao estudo proposto.

2.3 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

A visão Baseada em Recursos, ou simplesmente VBR, teve seu início nos estudos de Chamberlin, em 1933, juntamente com Robinson, no mesmo ano. Na época, afirmaram que as características particulares de cada empresa, combinado com seus ativos, eram os motivos pelos quais as organizações alavancavam resultados maiores que os dos seus concorrentes,

considerando o ambiente onde grandes monopólios ditavam as regras e a concorrência poderia até mesmo ser considerada desleal. Mas, para Crubellate *et al.* (2005) foi nos trabalhos de Edith Penrose, em 1959, quando fez uma abordagem dos recursos da firma, onde trabalhou características como alocação, formação e disponibilidade, que permitiu trazê-los as discussões e análises como fatores que são capazes de gerarem crescimento. A partir de 1984, com os trabalhos de Wernerfelt, essa abordagem ganhou nova força, quando o autor passou a fazer as análises da firma, tomando como base seus recursos internos e próprios da organização.

De acordo com Barney (1991), a VBR admite que são os recursos internos e as competências da organização os responsáveis pelo seu bom desempenho, e que a vantagem competitiva é alcançada no momento em que as capacidades dos mesmos são desenvolvidas e reconhecidas, de maneira que sejam superiores aos dos seus concorrentes. Em outro trabalho, mais recente, Barney e Hesterly (2007) fazem uma definição dos recursos, onde para os mesmos recursos, no modelo VBR, são definidos como ativos intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias.

Outro ponto que merece destaque, para Teece e Pisano (1994) é a visão estritamente estratégica, objetivada através de definições onde os recursos e capacidades das organizações devem ser dinâmicos, para que se permitam dar respostas rápidas ao ambiente, já que este se caracteriza por estar em constante mudança. Pode-se dizer, então, que a VBR defende que os recursos que as organizações adquirem e desenvolvem ao longo de sua existência, são os responsáveis pela sua posição de destaque no mercado.

E ainda, que os recursos e as capacidades são utilizados pelas empresas, de acordo com a VBR, como fortes aliados na busca da obtenção da vantagem competitiva sustentável. O que merece ainda ser salientado dentro da perspectiva VBR, é a necessidade de buscar se identificar, classificar, conhecer aqueles recursos dos quais as organizações dispõem, além de procurar identificar seu papel estratégico, quais suas reais contribuições ao desenvolvimento positivo da organização e a sua obtenção de vantagem estratégica.

2.4 Gestão com Pessoas

Diante a vasta literatura sobre Recursos Humanos, a consciência da importância das pessoas é refletida quando se observa a transição das terminologias “dos recursos às pessoas” vistos na Administração de Recursos Humanos (ARH) para Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão com Pessoas, com sutis diferenças de nomenclaturas. Mas é relevante destacar a grande amplitude e dimensões que esta área passa a ter, bem como suas complexidades. Quando se evolui em nomenclaturas, também se evolui em consistência de conteúdos e visões sobre o trabalho, sobre empresa e sobre as pessoas (D’AMORIM, 2009, p.60). Desse modo, apesar da lacuna identificada na atuação da Gestão com Pessoas no Brasil, é possível constatar uma evolução da área que partiu de um estágio além de meras atividades burocráticas e normativas, passando a lidar com uma a valorização das pessoas na organização, em parceria estratégica com os objetivos organizacionais e também promovendo a Responsabilidade Social Empresarial (OLIVEIRA, KUBO, SANTOS, LIMA, 2017).

3. Aspectos Metodológicos

3.1 O Método da Pesquisa

O presente trabalho pode ser definido como sendo um estudo de caso. De acordo com Diehl e Tatim (2004) o estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um, ou poucos objetos, de forma que se permita um amplo e detalhado conhecimento do mesmo. Já para Goldenberg (1999) o estudo de caso consegue reunir o maior número possível de informações, de maneira detalhada, fazendo uso de diferentes técnicas, objetivando entender a situação como um todo e descrever a complexidade de um caso concreto. Quanto aos objetivos este trabalho é exploratório e descritivo. Exploratória porque busca compreender variáveis, arrecadar informações acerca do tema proposto. Santos (2006) traduz a pesquisa exploratória como uma maneira de manter contato inicial com o tema no qual se pretende analisar, com seus respectivos sujeitos que serão investigados e com o devido tema a ser analisado. Significa dizer que enquanto pesquisadores, devemos manter uma postura receptiva às informações coletadas, assim como uma postura flexível e não formalizada. A pesquisa exploratória também aumenta o grau de familiaridade com fenômenos pouco conhecidos, auxilia na obtenção de informações sobre a possibilidade de se fazer um estudo mais completo de situações num contexto particular da vida real, além de estabelecer as prioridades que deverão ser levadas em consideração para futuras investigações.

Descritiva porque busca descrever fatos, fenômenos, características, todas as variáveis relevantes ao alcance dos objetivos deste trabalho. Silva e Menezes (2001) afirmam que tal tipo de pesquisa descreve as características de certa população, fenômeno, ou até mesmo estabelecimento de relações entre variáveis, fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário, e em geral toam forma de levantamento.

A abordagem desta pesquisa caracteriza-se pelo alinhamento de ordem qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, ainda de acordo com Silva e Menezes (2001) considera a existência de uma relação dinâmica que acontece entre o mundo real e o sujeito, algo subjetivo que não pode ser resumido, traduzido em números, ressalta-se a interpretação de fenômenos e significados. Além disso, para Goldman (1987), o uso desses métodos qualitativos facilita o estudo de temas ainda pouco explorados, como é o caso da relação entre RSI e ROI, temas abordados neste trabalho. Enquanto que a pesquisa quantitativa para Diehl e Tatim (2004) se caracteriza pela quantificação, medição de dado, de maneira a garantir a pureza do resultado, evitando distorções que possam advim de análises e interpretações pessoais.

3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa está relacionado ao total de funcionários da filial da Antares Comunicação na cidade de Campina Grande, onde seu somatório corresponde a 4 colaboradores, além de 1 diretor geral das unidades. Por ser um número pequeno de pessoas, e pela facilidade de acesso as mesmas, optou-se por realizar um censo. A Antares comunicação foi escolhida por ser uma das empresas paraibanas associadas ao Instituto Ethos (2003), sendo uma das pioneiras no estado em Responsabilidade Social.

3.3 Plano de Coleta de Dados

A atividade se deu na matriz da empresa, localizada na cidade de João Pessoa, realizada em horário previamente agendado, a mesma foi gravada para que seu conteúdo, mais tarde fosse transcrito de maneira que ocorresse a boa utilização na análise dos dados. Foram utilizados dois tipos de questionários, no entanto estes foram aplicados apenas aos funcionários, através de envio por e-mail. O questionário 1 acerca da Responsabilidade Social Interna foi baseado no trabalho de Pena *et al.* (2005) que utilizam os 9 Indicadores de Responsabilidade Social Interna dos Instituto Ethos, e está estruturado da seguinte maneira:

Quadro 2 - Questionários de RSI e ROI

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

Fonte: Adaptado de Pena *et al.*, 2005.

O mesmo questionário ainda traz 7 perguntas que servirão para traçar o perfil dos funcionários da empresa. Dessa forma, o total de perguntas do mesmo é de 74. É importante ainda ressaltar que o questionário do Ethos só é aplicado aos gestores, não havendo a audição de demais pessoas envolvidas na empresa, como os funcionários, alvo deste trabalho, apenas de um representante dos mesmos, chamado coordenador. O questionário 2 trata da Reputação Organizacional Interna e foi baseado nos estudos de Lerner (2006) que utiliza 8 atributos dados a Reputação Organizacional Interna elaborados pela autora, sendo estruturado:

Quadro 3 - Questionário de ROI

QUESTIONÁRIO II – Reputação organizacional interna		
Ordem	Atributos	Número de afirmativas
1	Liderança	2
2	Inovação	3
3	Competitiva	3
4	Ética	3
5	Política de relacionamento	2
6	Qualidade	3
7	Seriedade financeira	3
8	Seriedade geral	3
Total		22

Fonte: Adaptado de Lerner, 2006.

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

3.4 Método de Análise dos Dados

Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa para responder aos objetivos propostos. Para análise estatística dos dados colhidos na pesquisa de campo, foi utilizado o programa Microsoft Excel, que através de planilhas eletrônicas auxiliou na tabulação dos dados. Analisamos os dados relativos a Responsabilidade Social Interna, através da identificação das ações de RSI desenvolvidas pela empresa, e da análise de seus 9 indicadores. Em seguida analisamos os dados que tratam da Reputação Organizacional Interna, com base nos seus 8 atributos. Essa análise será feita com base nas médias por questões que será calculada com base na seguinte fórmula:

$$\bar{X}_{qi} = \frac{\sum P_i}{N}$$

Onde:

\bar{X}_{qi} = média da questão

$\sum P_i$ = somatórios das respostas dadas a questão

N = número de respondentes

Dessa maneira teremos as médias das questões. Usaremos a mesma fórmula para calcular as médias das questões das nossas duas variáveis RSI e ROI, assim como para dar as médias dos indicadores e atributos, respectivamente. Num terceiro momento, procedeu-se o cálculo dos índices gerais de Responsabilidade Social Interna, considerada X, e de Reputação Organizacional Interna, considerada Y de cada respondente, gerando assim um par ordenado (X,Y) para cada respondente, através da análise de correlação linear de Pearson que de acordo com Bussab e Morettin (2002) tem por objetivo medir a força ou o grau de relacionamento entre duas variáveis e identificar que tipo de relação existe entre as mesmas, podendo ser:

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

A fórmula para tal cálculo será dada por:

$$\bar{X}_{pi} = \frac{\sum Q_i}{N}$$

Onde, lê-se:

\bar{X}_{pi} = média da pessoa

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

N = número de perguntas/afirmativas

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

na inclusão dos mesmos ao ambiente de trabalho, e também na facilidade de denunciarem o assédio sexual, combate à inclusão de pessoas com AIDS e alcoólatras no ambiente de trabalho, e facilidade de denúncia de discriminação. A média geral do indicador foi de 4,6, ou seja, os funcionários da empresa concordam que a mesma combate **o preconceito e a discriminação no ambiente de trabalho**.

A exemplo da oferta de salário acima do piso salarial, **a valorização dos funcionários pela remuneração**, a existência de um programa de participação nos lucros e resultados. É importante destacar que a empresa não possui ações a venda no mercado, mas alguns funcionários investem capital na mesma. A média geral do indicador foi de 4,8 e é considerada como concordante, ou seja, de acordo com os funcionários a empresa em questão investe numa boa remuneração, benefícios e planos de carreira aos mesmos.

A empresa segue as exigências legais, e vai além das mesmas quando se fala em **saúde e segurança**, acham importantes as campanhas desenvolvidas pela mesma e leva a sério as suas opiniões em relação ao tema, acarretando em mudanças. O indicador em questão apresentou uma média de 4,9. Quer dizer que a empresa investe em saúde e segurança do seu funcionário, e procura oferecer-lhes, assim, melhores condições de vida.

Em relação à promoção de treinamento, a oferta de bolsas de estudo para áreas de atuação diferentes da que se encontra, a distribuição das mesmas sem discriminação, do contínuo treinamento voltado as tarefas desempenhadas são benefícios mais valorizados pela mesma e pelos próprios funcionários. Oferecer educação aos funcionários mostra que a empresa pensa no futuro do mesmo, seja ele dentro ou fora da organização, o importante notar é que a média geral desse indicador foi de 4,9, considerada como concordante, ou seja, quer dizer que os funcionários reconhecem às práticas da empresa para o seu **desenvolvimento pessoal e profissional**. A empresa estudada procura evitar as demissões, analisa e discute alternativas de evitar as **demissões**, e que quando demite informa o motivo da decisão. Um dos meios de motivar os funcionários e até mesmo comprometê-los é oferecendo segurança e estabilidade empregatícia, e esse é um dos motivos que o serviço público está conseguindo retirar o mercado privado os profissionais mais competentes. A média do indicador, 3,9, é considerada neutra, além de ser a mais baixa entre os resultados de RSI. Acerca da permissão da empresa para que seus funcionários se envolvam nas atividades dos sindicatos, quanto à liberdade de atuação dos mesmos dentro do ambiente de trabalho, sobre o recebimento de informações do sindicato e a participação em eventos do mesmo e associação há favorecimento a empresa e aos funcionários do comportamento do sindicato. Os sindicatos devem batalhar pelos direitos dos trabalhadores, envolverem-se na causa, e a organização deve deixá-lo atuar livremente em suas instalações, e vê-lo como um parceiro na hora de encontrar uma melhor relação para todos. A média do indicador ficou em torno de 4,5, considerada um bom nível de concordância, quer dizer que a empresa em questão busca sim **o apoio e a parceria do sindicato**, de acordo com a mesma e com os seus funcionários. Ainda, de posse desses dados, calculou-se:

Quadro 5 - Cálculo da Média de RSI

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

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

4.2 Reputação Organizacional Interna (ROI)

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

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

Acerca da **seriedade da condução dos seus assuntos financeiros**, no seu não envolvimento em escândalos e pelo fato de não possuir problemas financeiros a saúde financeira da empresa depende de vários fatores, um deles é a sua condução séria e ética e essa foi à maneira que a Antares Comunicação conduz os seus trabalhos. Por esses motivos acima expostos que este atributo recebeu a média máxima, 5,0, concordância plena.

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

Quadro 7- Cálculo da média de ROI

índice de ROI	Número de pessoas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
	4	4,75	5,0	4,96	0,18

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

No próximo item calcularemos a relação entre RSI e ROI.

4.3 Relação Entre RSI E ROI

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

Quadro 8 - Índices de RSI por pessoa

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

Fonte: Elaboração própria, 2017.

E os índices de ROI por pessoa:

Quadro 9 - Índices de ROI por pessoa

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

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Agora, apresenta-se os pares ordenados X,Y formados pelos índices de RSI e ROI, respectivamente:

Quadro 10- Pares ordenados

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

Fonte: Elaboração própria, 2017.

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

Quadro 11 - Resultado da análise de correlação

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

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A partir desse resultado, pode-se inferir que existe correlação entre as duas variáveis. O tipo de relação existente entre as mesmas é do tipo linear positiva, quer diz que quanto maior a percepção das ações de responsabilidade social interna interferirá positivamente na reputação da empresa, perante seus funcionários. Significa dizer que quanto mais a empresa desenvolva seu papel social junto aos funcionários, os mesmos passarão a construir melhores imagens da mesma, resultando numa reputação positiva, um ativo intangível que deve ser preservado pela mesma. A empresa apresentou alto grau de concordância em relação as suas ações de RSI e sua ROI. Esses resultados, de acordo com a VBR, podem ser considerados como importante fonte de vantagem competitiva, uma vez que, são recursos intangíveis, de difícil imitação, agregam valor, e são insubstituíveis. Quer dizer que esses ativos intangíveis podem e devem ser trabalhos, porque representam recursos e capacidades internas a empresa, para o alcance de resultados positivos, assim como uma base de diferenciação, onde aqueles que buscam desenvolver novas fontes, novas práticas se sobressaem e conseguem permanecer no mercado.

5. Considerações Finais

O tema Responsabilidade Social vem tomando espaço na atualidade, todos querem ser ou se julgam sócio responsáveis porque encontram no movimento uma maneira de se destacar no mercado, se diferenciar frente a seus concorrentes. No entanto, para obter de fato essa titulação é necessário o estabelecimento de políticas que realmente impliquem e corroborem para o desenvolvimento da qualidade de vida de seus *stakeholders*. Existem diversas vertentes nas quais as empresas podem atuar nesse campo, como investimento no meio ambiente, e envolvimento com a sociedade do seu entorno. A Reputação Organizacional Interna diz

respeito ao conjunto de imagens que os funcionários têm da organização, podendo a mesma ser influenciada pelo desenvolvimento de tais práticas de RSI desenvolvida, acarretando assim em benefícios futuros a mesma. O objetivo geral deste trabalho foi conhecer como se dar a relação existente entre responsabilidade social interna e reputação organizacional interna. Como a empresa estudada, Antares Comunicação de Campina Grande, possui um número relativamente baixo de funcionários, num total de 4, optou-se por um censo, ou seja, utilizar todos os indivíduos da empresa para poder realizar um estudo mais confiável.

Em relação à responsabilidade social interna foram verificados 9 indicadores que juntos alcançaram um índice de 4,5, considerado um alto grau de concordância em relação a percepção dos empregados das ações de RSI desenvolvidas pela empresa. A reputação organizacional interna foi identificada a partir da avaliação de 8 atributos que receberam média de 4,9 de concordância, o que mostra a boa reputação da empresa perante seus funcionários. Através da análise de correlação de Pearson, foi identificado que existe relação entre a RSI e a ROI, de maneira que a mesma é do tipo linear positiva, ou seja, quanto maior a percepção das ações de responsabilidade social interna, mais positiva será a reputação da empresa perante seus funcionários. Deste modo, devemos deixar claro que este é um estudo específico, que esses resultados não podem ser generalizados para as outras unidades da empresa, nem tão pouco se estender a outras organizações. Segundo a VBR a reputação é considerada como um ativo intangíveis e sua contribuição se dará ao longo do tempo, tornando-se complexa e de difícil imitação, constituindo assim uma fonte de vantagem competitiva. Quanto à Gestão com Pessoas recomenda-se, pois, reflexões internas da gestão organizacional na perspectiva de se descobrir estratégias de manutenção e crescimento econômico da organização sem, contudo, gerar a sobrecarga de trabalho, em nome da produtividade e do lucro negligenciando à ética, a humanização, a RSI e ROI.

Através deste trabalho, ainda foi possível identificar pontos que a empresa Antares Comunicação de Campina Grande pode atuar de maneira estratégica e fazer uso para um melhor desempenho, para a conquista da vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Uma vez identificado, o ativo precisa ser continuamente trabalhado, podendo até mesmo ser fortalecido pela inovação e melhoramento das ações de RSI.

Referências

- AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996. _____ . Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organizações e Sociedade**, v.8, n.21 maio/ ago. 2001. p. 13-33.
- ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras**. (B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 37, nº 2, mai./ago. 2011).
- BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; AMORIM, W. A. C. Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: uma Análise da Produção Acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p.99-120, 1991.
- _____; HERTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETO, Luiz Gustavo Meneses; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Liderança globalmente responsável: a percepção dos executivos sobre as práticas nas organizações brasileiras. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 1, 2013.

BUSSAB, O. W.; MORETTIN, A. P. **Estatística básica: Métodos quantitativos**. 4ª ed. São Paulo, 2002.

CAPALDI, N. New (Other ?) Directions in Corporate Social Responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 1, n.4, 2-7, 2016.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, J.; GRAVE, P. S. Visão Baseada em Recursos Legítimos: Recursos e Padrões Institucionais na Formulação de Estratégias em Organizações. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es, 2005, Rio de Janeiro. CD de artigos 3Es – II Encontro de Estudos em Estratégia, Rio de Janeiro: **Anais...ANPAD**, 2005.

D'AMORIM, AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS. Gestão de Recursos Humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do *Global Reporting Initiative* e da Administração Renovada. 2009. 188 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de responsabilidade social**. Carmem Weingrill, coord. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LERNER, Elisabeth Barbieri. **A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br>>. Acessado em: 20 de outubro de 2017.

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

MELO NETO, Francisco de Paulo; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

- OLIVEIRA, T. S. P., KUBO, E. K. M.SANTOS, I. C., LIMA, D. F. Prática de Gestão de Pessoas voltadas à Responsabilidade Social Empresarial. **XX SEMEAD**. Novembro, 2017.
- ORCHIS, Marcelo A., YUNG, Maurício T. E MORALES, Santiago C. **Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias**. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.
- PENA, R. P. M; CARVALHO NETO, A.; TEODOSIO, A.; COELHO, H. M. Q.; FERNANDES, T. E DIAS, A. S. Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do *Global Compact* XXIX ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 2005. Atibaia. **Anais...eletrônicos**.
- FEDATO, M. C. L. Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva: um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. **Dissertação** (Mestrado em Administração) -Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.
- PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- RIBEIRO, M. S.; LISBOA, L. P. Balanço social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, v. 28, n. 115, p. 72-81, 1999.
- SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. Prefacio de M. F. Strong. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, Fundap,1993.
- SANTOS, Antonio R. **Metodologia Científica**: A construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHVARSTEIN, L. **La inteligencia social de las organizaciones**: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Buenos Aires, editora Paidós, 2003.
- SILVA, E. L. Da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distancia da UFSC, 2001.
- STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. Tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A. A.M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TEECE, D.; PISANO, G. **The Dynamic Capabilities of Firms**: an Introduction Industrial and Corporate Change, v.. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.
- TINOCO, J. E. **Balanço social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.
- VERGARA, S. C. E BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun. 2001.
- WOOD JR.T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização E Neocolonização Da Gestão De Recursos Humanos No Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**.v. 51, n.3, 2011, pp. 232-243.

