

Indicadores Sociais: Um Estudo do Balanço Social e Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Autoria: Mariangela Kretzer Martins, Elaine Ferreira

RESUMO

Este trabalho aborda a utilização do Balanço Social e da pesquisa de Clima Organizacional como ferramentas capazes de mensurar a Responsabilidade Social de uma empresa. Esta pesquisa, classificada como exploratório-descritiva, teve como estratégia o estudo de caso, realizado na Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. Os critérios de análise foram estabelecidos baseados nos indicadores sociais internos do modelo IBASE de Balanço Social. Analisou-se a Correlação Linear de Pearson dos balanços sociais da ECT com os do setor de telecomunicações brasileiro, além da correlação dos balanços da ECT com o índice de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional. Ao final, fez-se uma triangulação dos dados da pesquisa. As conclusões resultaram na identificação da percepção do público interno da ECT/DR/SC, revelando sua satisfação com alguns dos indicadores pesquisados e sua insatisfação com aqueles relacionados às condições de trabalho, educação e desenvolvimento profissional, e remuneração. Ficou evidenciado que, os *stakeholders* internos percebem as distorções entre o discurso e a prática da empresa com relação às ações sociais.

1. INTRODUÇÃO

A apresentação das práticas de responsabilidade social através dos balanços sociais tem como objetivo divulgar os benefícios para seus *stakeholders*, a minimização dos impactos de suas atividades e, sobretudo, demonstrar que a preocupação com aspectos sociais faz parte da estratégia das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nessa linha de pensamento, Carvalho (2000) advoga que a função de reduzir os impactos sociais advindos da atuação organizacional deve ser atribuída ao planejamento estratégico de qualquer empresa.

Nessa nova dinâmica crescem as exigências pela reformulação da cultura e da filosofia que orientam as ações institucionais. A sociedade, nesse processo, mais consciente e conhecedora de seus direitos, exige das empresas uma nova postura no desenvolvimento de seus negócios e no relacionamento com o meio de atuação. Como as organizações buscam vincular a sua imagem à noção de Responsabilidade Social, resgatando os princípios éticos e morais, e transformando-os em estratégicos. Segundo Ashley (2002) a Responsabilidade Social pode ser definida como um compromisso da organização com a sociedade, no sentido de prestação de contas, pois as organizações assumem obrigações além das estabelecidas por lei. Analisando o conceito amplo de Responsabilidade Social, Oliveira (2002) refere-se à ética como princípio balizador das ações e relações com os *stakeholders* e ressalta que a mudança de atitude na perspectiva da gestão empresarial tem como foco a responsabilidade das relações.

Ante a evolução dos princípios éticos das empresas, principalmente pela nova postura dos consumidores, as empresas buscam ferramentas, como o Balanço Social, capazes de oferecer transparência e credibilidade aos seus *stakeholders*. Embora as informações relatadas no Balanço Social forneçam subsídios aos *stakeholders* na avaliação da Responsabilidade Social das empresas, essa ferramenta apresenta somente os pontos e ações organizacionais com reflexo positivo na sociedade, deixando de lado os pontos negativos, o que pode refletir uma falsa realidade na busca da legitimidade diante dos *stakeholders*. Esse fato ocorre pela ausência de um modelo padrão de Balanço Social e pela falta de obrigatoriedade legal de sua

confeção para todas as empresas economicamente ativas, o que é constatado por meio dos diversos estudos realizados no Brasil, conforme apontam Paiva (2002), Siqueira e Vidal (2002), Moraes e Souza (2002), Koerich (2003), Costa Filho (2004), Fiório et al (2004) Sucupira (2004), Ventura (2005), Pinto e Ribeiro (2005) e Oliveira (2005).

Assim como o Balanço Social fornece subsídios aos seus *stakeholders*, a pesquisa de clima organizacional apresenta o feedback dos *stakeholders* para as empresas. Os autores Payne e Mansfield (1973), Hall (1988), Coda (1993) e Bowditch (1997) compactuam que é possível, através do clima organizacional descrever as percepções das pessoas em relação à organização e a seu ambiente de trabalho, pois este caracteriza o grau de satisfação dos *stakeholders* internos de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura.

Nessa linha de raciocínio, abordar o Balanço Social e a pesquisa de Clima Organizacional como ferramentas capazes de apresentar a conexão entre a Responsabilidade Social e o relacionamento com os *stakeholders* permite obter uma avaliação da realidade empresarial.

Percebe-se, que estes instrumentos têm evoluído ao longo das últimas décadas. No Brasil há estudos que discutem os modelos e as informações apresentados, com o intuito de aprimorá-los e padronizá-los, os quais são apresentados no decorrer deste artigo. Entretanto, poucos são os estudos no Brasil voltados para uma análise da interface do Balanço Social com o público para o qual ele se destina. Desta forma, a identificação da percepção dos *stakeholders* internos com relação as informações fornecidas no Balanço Social tem importância, pois o que se percebe nos balanços é a apresentação de ações desenvolvidas pelas organizações sem o *feedback* dos envolvidos. Além disso, tais ações são quantificadas e apresentadas no Balanço Social de forma sucinta, com valores expressivos, mas que necessitam de uma análise detalhada sob o ponto de vista de seus *stakeholders*.

Deste modo este artigo tem o objetivo de analisar a responsabilidade social da Diretoria Regional de Santa Catarina com relação aos indicadores sociais internos do Balanço Social. E especificamente: a) analisar o balanço da ECT em relação do setor de telecomunicações, os resultados das pesquisas de Clima Organizacional da ECT/DR/SC referente aos exercícios de 2004 e 2005; b) verificar a relação entre os indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e os indicadores da pesquisa de Clima Organizacional ECT/DR/SC; c) analisar a pesquisa de satisfação sobre benefícios sociais na ECT/DR/SC; e, d) identificar a percepção dos *stakeholders* internos conforme indicadores internos do Balanço Social.

Este artigo encontra-se estruturado em seis partes, sendo a primeira a introdução, seguida da fundamentação teórica, subdividida em dois itens. Na quarta parte apresenta-se a metodologia; no item seguinte faz-se a análise dos dados e o artigo é finalizado com as considerações finais.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL, *STAKEHOLDERS* E CLIMA ORGANIZACIONAL

A Responsabilidade Social é um assunto de destaque nas últimas décadas dentro das organizações, sejam privadas ou públicas. Desde a década de 1970, passou a ser considerada como um dos objetivos estratégicos perseguidos pelas organizações, que desejavam demonstrar a sua preocupação com o desenvolvimento sócio-econômico. As ações de filantropia, que anteriormente bastavam para garantir à empresa a denominação de 'socialmente responsável', com a evolução e a expansão do conhecimento deixaram de servir para o alcance daqueles objetivos. Atualmente, a organização ser classificada como 'socialmente responsável' garante um diferencial competitivo no mercado.

Makower (1994, p. 13) esclarece que ser socialmente responsável é ter uma visão de que tudo que se faz gera impactos diretos e indiretos, dentro e fora das organizações, atingindo desde os consumidores e os empregados até a comunidade e o meio ambiente. Defendendo esta abrangência das ações de Responsabilidade Social, Melo Neto e Froes

(1999, p. 27) afirmam que elas são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas e grupos sociais, como movimentos sociais, igrejas, partidos políticos e outras instituições, buscando assim estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Já Vergara e Branco (2001, p. 22) reportam-se à empresa socialmente responsável como aquela que está voltada para seus empregados e para seu ambiente, procurando agregação de valores humanos, além de lucros e retornos a seus acionistas.

Dessa forma, a Responsabilidade Social faz parte de um processo de mudança na cultura organizacional em que estão envolvidos diversos públicos. Ashley (2003) definiu a Responsabilidade Social como um compromisso da organização com a sociedade, expresso em atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo. As organizações, ao agirem pró-ativamente e com coerência no que tange a seu papel na sociedade, prestam contas a ela. Enfim, entende-se que a Responsabilidade Social está relacionada com todas as ações organizacionais que contribuem para a melhoria da qualidade de vida de seus públicos-alvos, ou seja, de seus *stakeholders*.

Segundo Freeman e Reed (1983) esses grupos apresentam perfis, necessidades e desejos diferentes em relação aos serviços prestados por uma organização, e esta deve trabalhar no sentido de conciliar tais diferenças, o que não é uma tarefa fácil. Se os *stakeholders* não estiverem satisfeitos, haverá problemas na captação de recursos e no estabelecimento de parcerias duradouras, e pode ocorrer o boicote dos consumidores. Assim sendo, torna-se necessário identificar para cada um desses públicos-alvos suas necessidades e seus desejos. Esse processo de análise é chamado de estratégia de *stakeholders*, como um método sistemático para analisar a importância relativa dos *stakeholders*, seu potencial cooperativo e suas ameaças competitivas.

O termo “*stakeholders*” foi apresentado por Freeman (1984, p. 48) como, os “grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais”. Esse público corresponde aos acionistas, fornecedores, empregados, consumidores e à sociedade, os quais apresentam preocupações que vão desde a rentabilidade do negócio até o bem-estar da comunidade (DONALDSON; PRESTON, 1995). De acordo com Wood (1991, p. 706), as relações dos *stakeholders* com as funções da empresa e o mapeamento dessas relações estão ligadas ao conceito ecológico, que diz respeito à sobrevivência organizacional, consequência da adaptação da empresa às condições ambientais. Sendo assim, o gerenciamento das questões sociais relaciona-se com as políticas desenvolvidas pelas empresas para lidar com os diferentes públicos afetados.

As organizações para sobreviverem no mercado, passam a incorporar as convicções dominantes da sociedade, ajustando-se internamente, a fim de estabelecer estratégias que possam levar a uma vantagem competitiva ns mercados em que atuam. O envolvimento das organizações com seus *stakeholders* é crucial para conferir legitimidade a essas estratégias. (FROOMAN, 1999).

O público interno (empregados) deve ser ouvido para que seja possível verificar se suas necessidades estão sendo satisfeitas pela organização. Este público-alvo - os *stakeholders* internos - necessitam perceber que a empresa age corretamente, porque agem influenciados por sua percepção da situação, ou seja, das ações sociais desenvolvidas. Essa percepção refere-se à forma como os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido a seu ambiente (ROBBINS, 1999). Uma ferramenta que pode ser utilizada para medir esta percepção é a pesquisa de Clima Organizacional.

O Clima Organizacional é caracterizado como um indicador do grau de satisfação dos *stakeholders* internos de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como valorização profissional, identificação com a empresa, modo de gestão, política de Recursos Humanos, missão da empresa e processo de comunicação. Através deste indicador é possível descrever as percepções das pessoas em relação à organização e a seu ambiente de trabalho. (CODA, 1993)

Existem diversos modelos desenvolvidos para a realização de pesquisa de Clima Organizacional. Os modelos aplicados em empresas são baseados nos trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003). Observa-se que os modelos propostos para diagnosticar o Clima Organizacional apresentam uma variação com relação aos fatores que compõem o modelo, conforme apresentado por Bispo (2006). Todavia, existem alguns fatores que são comuns nos modelos propostos, conforme levantamento realizado por Silva (2003), quais sejam: recompensa; responsabilidade; padrões; clareza organizacional; liderança; condições de progresso profissional; reconhecimento; comunicação; participação; sentimento de identidade; estrutura; calor humano e apoio; e, apoio logístico. Os estudos de Rizzatti (1995, 2002) analisaram os fatores significativos do Clima Organizacional, os componentes organizacionais e seus respectivos indicadores, para compor categorias de análise de Clima Organizacional.

3. BALANÇO SOCIAL: origem, evolução e principais estudos brasileiros

As organizações estão investindo em projetos e ações de cunho social e necessitam demonstrar aos seus *stakeholders* sua postura responsável, mas defrontam-se com os problemas de como mensurar o seu desempenho social, e de como diagnosticar, acompanhar e avaliar os resultados das atividades sociais desenvolvidas. Estas dificuldades estão relacionadas com a escassez de métodos de avaliação e de instrumentos de divulgação. Para realizar a avaliação das ações de responsabilidade social estão em uso alguns instrumentos como os indicadores de Hopkins e os do Instituto Ethos, as normas de certificação e o Balanço Social, dentre outros instrumentos. Neste artigo somente se discorre sobre o Balanço Social, já que este foi o instrumento analisado na pesquisa desse estudo de caso.

O Balanço Social reúne todos os relatórios contábeis tradicionais, desde o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados até o Relatório de Administração permitindo uma análise do desempenho econômico e social das organizações (TINOCO, 2001). É uma ferramenta usada pelas organizações para gerenciar, avaliar e divulgar o exercício da Responsabilidade Social em seus empreendimentos. Essa publicação é uma forma de comunicação entre as empresas e seus *stakeholders*. Para Ashley (2002), a empresa necessita deixar claro qual é seu entendimento com relação à Responsabilidade Social e em que dinâmica ela se aplica. Esse fato fortalece a integração coerente entre a teoria e a prática, o que está presente no discurso e o que está sendo feito no campo prático da ação.

O Balanço Social teve sua origem, de acordo com De Luca (1998), a partir das reivindicações da sociedade, em função do repúdio da população diante dos movimentos sindicais e estudantis europeus, das lutas pelos direitos civis norte-americanos e das manifestações contra as armas químicas utilizadas na Guerra do Vietnã. O movimento de boicote à aquisição dos produtos e ações das empresas envolvidas com o conflito armado, na década de 1960, provocou a divulgação de informações socioeconômicas por parte das organizações, juntamente com seus relatórios contábeis. Esta nova forma de posicionamento da sociedade fez com que diversos países comesçassem a adotar o Balanço Social como obrigatório. Constata-se que os modelos são diferentes em cada país, mas todos possuem em comum o objetivo de apresentar aos seus diversos públicos informações de seus empreendimentos no âmbito social.

No Brasil, segundo Sucupira (2001, p. 125) a influência dessa nova mentalidade empresarial pode ser notada na Carta de Princípios, publicada em 1965, pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE). Esta emitiu o Decálogo de Empresário Cristão, cujos princípios prevêm que a empresa tem uma função social, a qual se materializa por meio da promoção dos que trabalham e da comunidade na qual está inserida.

O debate em torno do Balanço Social alcançou maior projeção a partir de campanha lançada em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), liderada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. O conflito de posições, no Brasil, segundo

Kroetz (2000, p. 136), inicia-se na medida em que alguns institutos e pessoas físicas entendem ser necessária a criação de uma lei que venha a institucionalizar o processo, tornando obrigatória a divulgação do Balanço Social para determinadas entidades. Souza (1997) argumenta que a vantagem de uma lei é representar a legitimidade institucional. Pode-se afirmar que a partir da iniciativa do sociólogo Herbert de Souza, o Poder Público passou a se interessar pelo assunto. Alguns projetos de lei surgiram nas esferas municipal, estadual e federal, o que contribuiu para o fortalecimento desse instrumento de divulgação da Responsabilidade Social das empresas.

Outro aspecto levantado por Tinoco (2001) é a importância da auditoria do Balanço Social para verificação das atividades desenvolvidas pelas organizações, controle dos investimentos, apresentação da situação de seus empregados e cuidado com o meio ambiente e com a comunidade onde a empresa está inserida.

No Brasil. Observou-se que muitos estudos sobre balanço social estão na área contábil, devido a sua estruturação, que segue os padrões dos balanços patrimoniais. O enfoque nestes estudos está relacionado aos aspectos estruturais e de padronização do Balanço Social. Um olhar além desse enfoque, ou seja, o dos *stakeholders* internos necessita ser investigado para identificar as questões que se sobrepõem às informações apresentadas. Siqueira e Vidal (2002) investigaram o nível de informações oferecido nos Balanços Sociais brasileiros e afirmaram que, em sua atual concepção, os balanços são instrumentos de mensuração, que falham ao mostrar aos usuários o verdadeiro impacto das organizações na sociedade, seja ele positivo ou negativo. Discutem a necessidade de mudanças no enfoque dos relatórios sociais para que possam ser considerados como instrumentos de mensuração.

Moraes e Souza (2002, p. 19) abordam que “a inexistência de regras definidas para o conteúdo dos balanços sociais faculta às empresas as informações que desejam divulgar”. Os pesquisadores afirmam também que, “se a forma de apresentação for muito livre e flexível, o documento pode não cumprir com o seu propósito de expressar objetivamente os resultados do exercício da responsabilidade social”. Além disso, informam que as empresas editam seus Balanços Sociais com as mais variadas metodologias, como GRI, Ethos ou Ibase, e concluem que a padronização de seus conteúdos se faz necessária para possibilitar as comparações.

O estudo de Paiva (2002), de natureza teórica, aborda os esforços na busca de se desenvolver metodologias mais adequadas, para se elaborar e se divulgar estes relatórios contábeis. Destacou a importância da busca de informações mais detalhadas, completas e claras sobre o capital humano. Este autor aborda os aspectos referentes à posição da empresa no mercado, à liderança dos clientes, à qualidade dos produtos e serviços e à satisfação dos empregados. Dados estes não fornecidos pelos atuais sistemas de informações, o que deixa de atender às expectativas e necessidades dos *stakeholders*, que necessitam de informações mais amplas, dinâmicas, atuais e diversificadas. Discorre também em seu estudo que o objetivo da nova visão é captar os elementos subjetivos e os que influenciam a criação de valor da organização.

Sucupira (2004) apresenta que a maioria das empresas que divulgam seus balanços sociais utiliza o modelo Ibase. O estudo ressaltou questões mais específicas, ou seja, relacionadas à situação de discriminação em relação às mulheres e aos negros, a falta de participação dos empregados na decisão dos projetos sociais e a falta de cuidado com a saúde do trabalhador, marcada pelo número crescente de acidentes de trabalho, fato este que compromete a responsabilidade social das empresas, uma vez que traz problemas não apenas para as organizações como também para a sociedade e para os órgãos governamentais.

Costa Filho (2004) ao analisar os Balanços Sociais do Banco do Brasil no período de 1993 a 2000, identificou que os bancos e a Febraban seguem metodologias próprias. Este fato foi comprovado por Ventura (2005), ao pesquisar 30 organizações. Ele constatou que apenas 15 delas preparam Balanço Social. Ressaltou que a publicação iniciou em 1997, com a campanha realizada pelo Ibase, com exceção da Febraban, que publica o documento desde 1993. Dessas 15 organizações, nove utilizam o modelo de Balanço Social do Ibase, total ou

parcialmente. Entre as que não utilizam o modelo Ibase está o ABN Amro Real. Seu relatório foi publicado pela primeira vez em 2003 e integra os indicadores do Instituto Ethos, da Febraban e do GRI. O JPMorgan e o Citibank, ambos de origem americana, publicam um relatório sobre as ações desenvolvidas sem modelo específico. Corroborando Pinto e Ribeiro (2005), identificaram que as organizações utilizam modelos diferentes, divulgam os indicadores das mais variadas formas, deixam de fornecer informações relevantes e apresentam dados apenas em dois períodos, o que não permite que o Balanço Social proporcione aos usuários utilidade ampla.

Com relação ao Setor de Telecomunicações, Fiório *et al* (2004) investigaram os tipos de informes utilizados pelas empresas de telecomunicações do Brasil para evidenciar suas práticas de responsabilidade social. A pesquisa buscou informação nas 35 maiores empresas do setor, porém pela falta de acesso às informações apenas 30 empresas foram analisadas. Constataram que em 77% das empresas pesquisadas havia evidências de ações de responsabilidade social, as quais utilizaram notas explicativas para demonstrá-las, 55% apresentavam suas demonstrações em relatórios da administração, 27%, através de balanço social e 10% utilizaram-se de informes com nomenclatura própria.

Como se constata nos estudos sobre os Balanços Sociais, as necessidades dos *stakeholders* com relação às informações sobre as ações sociais não está sendo atendida a contento. A ausência de informações sobre as obrigações de natureza ambiental adotadas pelas organizações também é uma constante nestes documentos, por exemplo, não há informação dos gastos com programas e projetos ambientais em termos quantitativos, nem quanto à eficácia dos projetos de preservação do meio ambiente implantados, o que dificulta aos usuários a tomada de decisão. Nenhum Balanço Social examinado apresentou informações sobre possíveis danos causados ao meio ambiente decorrente das atividades operacionais das organizações.

Enfim, concluiu-se que o nível de informação dos balanços sociais não atinge o desejado de acordo com as recomendações da literatura. Aspectos como falta de clareza e descrição superficial das ações sociais e ambientais são identificados nos estudos anteriormente apresentados. As pesquisas realizadas no Brasil evidenciam a variedade de práticas que as empresas adotam para demonstrar sua Responsabilidade Social aos diversos *stakeholders*. Pode-se perceber pelos estudos realizados que o Balanço Social é um demonstrativo capaz de apresentar informações sobre a Responsabilidade Social, entretanto ele não é o instrumento mais utilizado. Além disso, apresenta baixa padronização e transparência, prevalecendo à preocupação com os aspectos estruturais do balanço e suas demonstrações quantitativas, sem, no entanto, investigarem a percepção dos *stakeholders* para os quais se destina.

4. METODOLOGIA

Essa pesquisa classificada como exploratório-descritiva, utilizou a estratégia de estudo de caso para análise da Diretoria Regional de Santa Catarina (DR/SC) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Esse estudo foi realizado na ECT, devido a sua credibilidade no país, abrangência geográfica e número de empregados; e determinou-se como população a Diretoria Regional de Santa Catarina, que contava, em 2007, com 3.821 empregados.

A coleta de dados foi realizada em fontes primárias e secundárias, quais sejam: a) balanços sociais da ECT e do Setor de Telecomunicações dos anos de 2004 e 2005; b) pesquisas de Clima Organizacional da DR/SC dos anos de 2004 e 2005; c) pesquisa de satisfação de benefícios da DR/SC de 2006; e d) os discursos dos entrevistados. A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas focalizadas nos *stakeholders* internos (empregados), que foram definidos como objeto de pesquisa levando-se em conta sua importância no processo de avaliação da percepção dos indicadores sociais internos do Balanço Social.

A amostra intencional foi constituída com seis empregados ligados às funções administrativas, entre eles três ocupantes de cargos administrativos e com tempos de serviço diferentes, e três ocupantes de cargo operacional (carteiro), de cidades diferentes, por representar o cargo com maior número de ocupantes na ECT. A realização das entrevistas ocorreu no mês de abril de 2007, fora do local de trabalho, com o objetivo de permitir a livre manifestação dos indivíduos.

O levantamento dos dados secundários na ECT foi realizado em três etapas: no primeiro momento foram extraídos dos Balanços Sociais de 2004 e 2005; no segundo, da pesquisa de Clima Organizacional do mesmo período, publicada pela organização; e, no terceiro, da pesquisa de satisfação sobre benefícios oferecidos pela ECT, realizada por Krause (2007) no segundo semestre de 2006.

As variáveis selecionadas para a análise dos indicadores sociais internos da ECT foram extraídas do modelo de Balanço Social proposto pelo Ibase, uma vez que esse modelo foi o adotado pela empresa. Além da análise das variáveis do Balanço Social da ECT, fez-se uma análise do questionário aplicado na pesquisa do Clima Organizacional, de modo a identificar os fatores que agrupam os itens pesquisados do Balanço Social. Foram definidas seis constructos de análise: benefícios, saúde, remuneração, segurança e medicina trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, e cultura para análise dos dados.

Com o objetivo de confirmar os resultados alcançados, os dados referentes ao Balanço Social da ECT foram comparados com o Balanço Social do Setor de Telecomunicações. Os dados referentes a esse Setor foram retirados da pesquisa do Balanço Social das Telecomunicações referente ao período de 2004 e 2005. Para a análise destes documentos foram utilizados os valores *per capita* dos indicadores sociais internos do Balanço Social tanto da ECT quanto do Setor de Telecomunicações. Apenas o item 'vale-transporte' foi desprezado na análise, por não haver item correspondente no Balanço da ECT.

Com o objetivo de avaliar a relação existente entre os indicadores sociais internos do Balanço Social e o índice de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional realizou-se o teste de correlação linear de Pearson utilizando como variáveis o índice de favorabilidade e o índice de investimento. (BARBETTA, 2002). Os índices de favorabilidade foram agrupados conforme as variáveis definidas para este estudo e logo após foram calculadas as medianas de cada item. Os dados referentes ao índice de investimento foram calculados em relação ao investimento total dos indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT. Fez-se um segundo teste de correlação, desta vez com os valores de investimento *per capita* da ECT e do Setor de Telecomunicações, valores estes retirados dos Balanços Sociais das referidas empresas. Para finalizar a análise de correlação, foram calculados os coeficientes de correlação para o percentual de favorabilidade de 2004 e 2005 [$r_{(F04, F05)}$] e o percentual de investimento dos indicadores sociais internos do mesmo período [$r_{(P04, P05)}$]. Nesse caso, além de mensurar o grau de correlação dos dados, foram testadas as seguintes hipóteses: $H_0: r_{2004} = r_{2005}$ e $H_1: r_{2004} < r_{2005}$.

A pesquisa de satisfação realizada por Krause (2007), realizada no segundo semestre de 2006, com o objetivo de identificar o *feedback* dos *stakeholders* internos (empregados) em relação aos benefícios oferecidos pela ECT foi considerada neste estudo. A população da DR/SC, na ocasião era constituída de 3.727 empregados e a amostra estabelecida para a aplicação da pesquisa contou com 362 empregados, calculada com um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. O questionário foi constituído de oito perguntas, sendo sete delas com questões fechadas e a última aberta, para descrever sugestões relacionadas aos benefícios. No estudo apresentado nesse artigo, utilizou-se a pesquisa de Krause (2007) para a análise dos dados coletados. As respostas resultantes das questões fechadas da pesquisa analisada foram agrupadas a partir dos dois primeiros escores. As respostas relacionadas às sugestões da pergunta aberta foram agrupadas por indicadores sociais internos, conforme as variáveis definidas para esse estudo. Esse critério adotado teve como objetivo facilitar a comparação dos dados coletados com as demais análises.

O período de 2004 e 2005 estabelecido para análise deu-se em função da existência dos dados tanto do Balanço Social quanto da pesquisa de Clima Organizacional.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A adoção de tal metodologia permitiu o entendimento da realidade abordada no estudo com relação à proposta inicial descrita no objetivo geral.

5.1 Análise dos Balanços Sociais da ECT e do Setor de Telecomunicações

Neste item apresentam-se as análises e interpretações dos dados obtidos nos documentos da ECT - os Balanços Sociais e as pesquisas realizadas. As informações contidas nos Balanços Sociais, relacionadas ao público interno, são apresentadas na Tabela 1. O enfoque dessa análise tem relação com os indicadores sociais internos.

Tabela 1 – Valores dos investimentos nos indicadores sociais internos (x R\$ 1000,00)

INDICADORES SOCIAIS INTERNOS	INVESTIMENTOS			
	2004 (R\$ x 1.000,00)	2004 (R\$/nº emp)	2005 (R\$ x 1.000,00)	2005 (R\$/ nº emp)
Alimentação	428.991	4,09	472.501	4,49
Encargos sociais compulsórios	695.978	6,64	807.700	7,67
Previdência privada	136.964	1,31	159.586	1,52
Saúde	274.880	2,62	347.603	3,30
Segurança e medicina do trabalho	4.681	0,04	4.388	0,04
Educação	684	0,01	747	0,01
Cultura	711	0,01	991	0,01
Capacitação e desenv. profissional	31.014	0,30	31.633	0,30
Creche ou auxílio-creche	11.591	0,11	14.680	0,14
Participações nos lucros ou resultados	22.708	0,22	47.071	0,45
Outros	2.985	0,03	5.729.000	0,05
Total dos investimentos	1.611.187	15,37	1.892.629	17,97

Fonte: Balanço Social da ECT (2004, 2005)

Obs.: Número de empregados em 2004 = 104.821; Número de empregados em 2005 = 105.334

Os investimentos realizados pela ECT em 2005 em relação a 2004 sofreram aumentos em todos os itens, com exceção do item 'Segurança e medicina do trabalho', em que o valor per capita (R\$/ nº empregados) manteve-se inalterado. Os investimentos totais apresentados no ano de 2005 com os indicadores sociais internos também foram superiores ao ano de 2004, assim como os valores per capita de cada item.

A análise dos balanços das empresas de telecomunicações brasileiras foi baseada na pesquisa dos períodos de 2004 e 2005, que apresenta o resultado consolidado e analisado das respostas de 29 empresas do Setor de Telecomunicações do Brasil (TELECOM SOCIAL, 2006). Na tabela 2, a seguir, apresentam-se os investimentos *per capita* da ECT e do setor, no mesmo período, relativos aos indicadores sociais internos do Balanço Social. Verificou-se que os totais dos investimentos nos indicadores sociais realizados pelo Setor de Telecomunicações em 2005 foram inferiores aos realizados em 2004, porém os valores per capita em relação ao total dos investimentos apresentaram valores superiores ao ano anterior. O mesmo não se pode afirmar dos investimentos da ECT que se mantiveram superiores em 2005 e com valor per capita também maior em relação ao ano de 2004. Observa-se que o número de empregados da ECT manteve-se em crescimento, enquanto que o setor reduziu consideravelmente de um ano para o outro, justificando assim o aumento do valor per capita do Setor de Telecomunicações.

Tabela 2 - Valores dos investimentos nos indicadores sociais internos (x R\$ 1.000,00)

Indicadores Sociais Internos	2 004/ECT	2004/SETOR	2005/ECT	2005/SETOR
Alimentação	428.991	168.015	472.501	177.677
Encargos sociais compulsórios	695.978	138.666	807.700	138.771
Previdência privada	136.964	884.108	159.586	872.436
Saúde	274.880	65.650	347.603	73.534
Segurança e medicina no trabalho	4.681	10.647	4.388	8.480
Educação	684	8.058	747	8.201
Cultura	711	54.950	991	49.356
Capacitação e desenvolvimento profissional	31.014	8.066	31.633	8.209
Creche ou auxílio-creche	11.591	50	14.680	60
Participações nos lucros ou resultados	22.708	350.542	47.071	279.416
Outros	2.985	129.547	5.729.000	98.221
Total dos investimentos	1.611.187	1.818.305	1.892.629	1.714.364
Número de empregados	104.821	94.074	105.334	63.876
Valor per capita	15,37	19,33	17,97	26,84

Fonte: adaptado dos Balanços Sociais da ECT e do Setor de Telecomunicações (2004/2005)

No Quadro 1, a seguir, apresenta-se a comparação entre os Balanços Sociais da ECT e do Setor de Telecomunicações referente aos exercícios de 2004 e 2005.

BALANÇO SOCIAL DA ECT	BALANÇO SOCIAL DO SETOR (29 empresas)
<ul style="list-style-type: none"> • Os investimentos com os indicadores sociais internos representam 25% da receita líquida da Empresa em 2004 e 24% em 2005. • Os maiores investimentos foram destinados para encargos sociais, alimentação, saúde e previdência privada, nos anos de 2004 e 2005. • O número de empregados nos respectivos exercícios foi de 104.821 e 105.334. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os investimentos com os indicadores sociais internos representam 4,16% e 3,6% da receita líquida da Empresa, respectivamente, em 2004 e 2005. • Os maiores investimentos foram destinados a encargos sociais, participação dos lucros e resultados, alimentação e saúde, nos anos de 2004 e 2005. • O número de empregados nos respectivos exercícios foi de 94.074 e 63.876

Quadro 1 – Indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e do Setor de Telecomunicações

Os investimentos dos indicadores sociais internos apresentam variações tanto na ECT quanto do Setor de Telecomunicações, conforme pode ser verificado nos dados apresentados no quadro acima. Quanto ao investimento per capita, o Setor das Telecomunicações, no total dos investimentos, realizou um investimento superior ao investimento realizado pela ECT. Entretanto, na análise individualizada dos itens, os investimentos per capita da ECT apresentam valores superiores ao setor, com exceção dos itens encargos sociais, capacitação e desenvolvimento, auxílio-educação e participação de lucros e resultados.

5.2 Análise das Pesquisas de Clima Organizacional

As características analisadas das pesquisas de Clima Organizacional são descritas na Tabela 3, a seguir, conforme os períodos de investigação.

Com base nos resultados dessas pesquisas, identificou-se que o percentual de favorabilidade do item Benefícios de 2004 para 2005 aumentou 3,2% e, ao analisar o Balanço Social, identificou-se que neste item houve um aumento de R\$ 46.5 milhões nos investimentos de um ano para outro. A mesma análise foi realizada com os itens Remuneração e Saúde, com acréscimos no índice de favorabilidade de 1,1% e 2%, respectivamente. Os investimentos nesses itens foram de R\$ 159 milhões para remuneração; e para saúde, de R\$ 72.7 milhões. No item Ambiente Físico e Condições de Trabalho, houve redução no índice de favorabilidade de 4,3%, como também nos investimentos nesse quesito, que sofreram redução de R\$ 293 mil. O item Desenvolvimento apresentou uma queda de 7% no índice de favorabilidade, e o Integração Empregado/Empresa também diminuiu

praticamente na mesma proporção, 7,2%, porém os investimentos da ECT nesses quesitos sofreram acréscimos de R\$ 692 mil e R\$ 280 mil, respectivamente.

Tabela 3 – Pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA ECT/DR/SC

2004		2005	
Período	19/04 a 30/04	Período	28/11 a 16/12
Participantes	2.939	Participantes	2.601
Questionários válidos	2.080	Questionários válidos	2.529
Benefícios	79,1%	Benefícios	82,3%
Remuneração	55,9%	Remuneração	57%
Desenvolvimento	72,6%	Desenvolvimento	65,6%
Ambiente físico e condições de trabalho	67,5%	Ambiente físico e condições de trabalho	63,2%
Saúde	81,5%	Saúde	83,5%
Integração empregado/empresa	85%	Integração empregado/empresa	77,8%

Fonte: adaptado das pesquisas de Clima organizacional, 2004 e 2005.

A pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC de 2004 apontou a necessidade de aprofundamento das análises dos resultados em função da variação dos desvios padrão dos fatores analisados (ver Tabela 4).

Tabela 4 – Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional por Fator -2004

FATOR	GERAL DA DR/SC		
	Média	Desvio Padrão	Índice de Favorabilidade
1. Atuação da Chefia	3,73	0,93	74,6%
2. Remuneração e Desenvolvimento	2,80	0,89	55,9%
3. Equipe de Trabalho	3,72	0,79	74,4%
4. Ambiente Físico e Condições de Trabalho	3,38	0,90	67,5%
5. Benefícios	3,96	0,90	79,1%
6. Relacionamento entre Chefias	3,58	0,95	71,6%
7. Imagem Institucional	4,32	0,57	86,3%
Global	3,64	--	72,9%
Índice de favorabilidade padrão da empresa (meta)			75,0%

Fonte: adaptado da pesquisa de Clima organizacional, 2004

Na percepção dos empregados, os itens relacionados à remuneração e desenvolvimento, ambiente físico e condições de trabalho apresentaram índice de favorabilidade abaixo do padrão estabelecido de 75% (ver Tabela 4), assim, a pesquisa apontou a necessidade de uma análise detalhada desses focos de insatisfação. O mesmo foi identificado na pesquisa de clima organizacional de 2005, com relação aos indicadores já apontados em 2004.

5.3 Correlação dos dados coletados

Na Tabela 5, a seguir, apresentam-se os resultados referentes ao comparativo entre os investimentos do Setor de Telecomunicações com os investimentos da ECT, que foram correlacionados, usando o teste de Correlação Linear de Pearson, a partir das variáveis estabelecidas no estudo, ou seja, os indicadores sociais internos do Balanço Social.

No processo de análise constatou-se que há correlação entre os valores investidos em 2004 e em 2005, e que essas correlações são altamente significativas, alcançando valores de 0,80 e 0,85, repetitivamente. Embora seja maior o coeficiente de 2005 em relação ao de 2004, eles não têm diferença significativa, ou seja, apresentaram o mesmo comportamento nos itens analisados tanto em 2004 quanto em 2005. Os dados estatísticos demonstraram que o

comportamento dos investimentos tanto da ECT quanto do Setor de Telecomunicações seguiu o mesmo padrão.

Tabela 5 – Correlação entre Setor e ECT

ITENS	SETOR 2004	ECT 2004	SETOR 2005	ECT 2005
ALIMENTAÇÃO	1,79	4,09	2,78	4,49
SAÚDE	1,47	2,62	2,17	3,3
ENCARGOS SOCIAIS	9,40	6,64	13,66	7,67
PREVIDÊNCIA PRIVADA	0,7	1,31	1,15	1,52
SEGURANÇA NO TRABALHO	0,11	0,04	0,13	0,04
AUXÍLIO-CRECHE	0,09	0,11	0,13	0,14
CAPACITAÇÃO E DESENV. PROF.	0,58	0,3	0,77	0,3
AUXÍLIO-EDUCAÇÃO	0,09	0,01	0,13	0,01
CULTURA	0	0,01	0	0,01
PARTICIPAÇÃO LUCROS E RES.	3,73	0,22	4,37	0,45
OUTROS	1,38	0,03	1,54	0,05
ÍNDICE DE CORRELAÇÃO		r = 0,8008 p = 0,003		r = 0,8499 p = 0,001

Analisando a correlação entre os investimentos per capita da ECT de 2004 em relação a 2005, e os investimentos per capita do Setor de Telecomunicações dos mesmos anos, obteve-se os valores do coeficiente de correlação de Pearson iguais a 0,9987 e 0,9962, respectivamente, ou seja, os investimentos tanto na ECT quanto no Setor mantiveram-se no mesmo padrão.

Demonstra-se, na Tabela 6, os coeficientes da correlação entre o percentual de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional e o percentual de investimento dos indicadores sociais internos da ECT.

Tabela 6 – Correlação da favorabilidade *versus* investimento

VARIÁVEIS ANALISADAS	(%) FAVORABI LIDADE 2004 (F04)	(%) INVESTIMENTO 2004 (P04)	(%) FAVORABI LIDADE 2005 (F05)	(%) INVESTIMENTO 2005 (P05)
BENEFÍCIOS	76,9	27,35	79,9	25,75
SAÚDE	80,2	17,6	83,5	18,37
REMUNERAÇÃO	46,6	53,11	57	53,6
SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	64,8	0,29	59,7	0,23
CAPACITAÇÃO E DESENV. PROFISSIONAL	60,6	1,96	65,6	1,73
CULTURA	73	0,04	77,8	0,05
ÍNDICE DE CORRELAÇÃO		r = (F ₀₄ . P ₀₄) = -0,4567 p = 0,363		r = (F ₀₅ . P ₀₅) = -0,2207 p = 0,674

Após essa análise, constatou-se que os percentuais de investimentos não foram significativos, entretanto o valor calculado do coeficiente de correlação (-0,46) indica que valores de favorabilidade altos foram apresentados para aqueles itens que correspondem a investimentos baixos por parte da Empresa e vice-versa. Com relação ao ano de 2005, repetiu-se o mesmo padrão de correlação, porém o valor obtido do coeficiente (-0,22) continuou a indicar que valores altos de favorabilidade relacionavam-se com valores baixos de percentual de investimento, embora em menor intensidade. Pôde-se concluir que de um ano para outro, os resultados mantiveram-se nos mesmos padrões.

Ao realizar o teste de correlação entre os percentuais de favorabilidade de 2004 e de 2005, verificou-se que os indicadores estão fortemente correlacionados, cujos índices de correlação atingiram entre 0,91 e 0,99, respectivamente, acompanhando a correlação verificada entre os percentuais de investimentos de 2004 e 2005.

Ao analisar os resultados obtidos, pode-se afirmar que não houve mudança de comportamento dos investimentos e dos índices de favorabilidade de 2004 e 2005. Portanto, concluindo-se que não houve mudança no período analisado, a hipótese que deve ser aceita nessa análise é a hipótese nula, ou seja, $H_0: r_{2004} = r_{2005}$.

5.4 Análise da Pesquisa de Satisfação

Ao realizar a análise da pesquisa de satisfação elaborada por Krause (2007), identificou-se que, apesar de o grau de satisfação com os benefícios estar com percentuais entre 81% e 98%, os *stakeholders* internos questionaram a suspensão do vale-alimentação em caso de afastamento por doença e acidente de trabalho e defenderam a manutenção do vale-alimentação na aposentadoria. Os empregados solicitaram também a substituição do vale transporte por auxílio-combustível. As questões relativas à ‘Remuneração’ e à ‘Carreira’ são vinculadas a políticas corporativas da ECT, e a avaliação dos empregados em relação a esses fatores apresenta índice de favorabilidade de 55,9%. Há uma manifestação discordante com as afirmativas de ganho mensal, pois consideram que a remuneração percebida é incompatível com as atividades que o empregado exerce. Em sua pesquisa, Krause (2007) apresentou nesse item a solicitação do abono periculosidade, pois os *stakeholders* internos entendem que as atividades externas exercidas pelos carteiros enquadram-se nessa categoria de abono.

5.5 Resumo das Entrevistas

As entrevistas que foram realizadas com um grupo de empregados com cargos diversificados das áreas operacional e administrativa, da ECT/DR/SC, com tempo de serviço variando de um ano a 32 anos de empresa. Os depoimentos proporcionaram informações relevantes sobre os indicadores sociais internos do Balanço Social, entre eles a percepção positiva com relação aos ‘Benefícios’, destacando o vale-alimentação como parte integrante da ‘Remuneração’, mas apesar de considerá-los melhores que a média do mercado, apontaram a necessidade de ajustes, principalmente do vale-cesta. O item relacionado à ‘Remuneração’ foi apontado pelos entrevistados como índice de insatisfação, devido à sobrecarga de trabalho, em função da falta de pessoal. Quando abordados sobre ‘Segurança e medicina do trabalho’, foram levantados problemas relacionados ao ambiente físico como: nível de ruído, além de iluminação, ventilação e *layout* inadequados. Os equipamentos de proteção individual (EPIs) fornecidos foram considerados de boa qualidade, porém os empregados apontaram problemas quanto aos prazos de validade e de entrega dos novos equipamentos. O quesito ‘Saúde’ foi considerado satisfatório, mas os entrevistados requereram adaptações quanto à forma de liberação de exames e consultas e solicitaram a ampliação da rede credenciada. Na questão relacionada à ‘Capacitação e desenvolvimento profissional’ há insatisfação quanto ao fornecimento de oportunidades para os empregados e quanto à disponibilidade de bolsas de estudo. No quesito ‘Cultura’ os entrevistados relataram a importância dos eventos organizados pela ECT e apontaram a ausência dessas atividades nas cidades do interior do estado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do estudo observou-se que existe um inter-relacionamento entre o Balanço Social, a pesquisa de Clima Organizacional e a pesquisa sobre a satisfação quanto ECT. Salienta-se que os dados apresentados no Balanço Social foram comprovados mediante a pesquisa de Clima Organizacional e que as entrevistas com os *stakeholders* internos auxiliaram a obter o *feedback* desse público em relação à responsabilidade social demonstrada no instrumento de divulgação da ECT. O critério de análise de comparação do Balanço Social da ECT com o Balanço do Setor de Telecomunicações permitiu averiguar a relação entre o

percentual de valor investido *per capita*. No que se refere à relação estabelecida entre os indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e os fatores de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional, obteve-se uma análise real entre a percepção do público interno e o investimento que a empresa realizou nos itens analisados. Além das análises descritas, os resultados das entrevistas com os *stakeholders* certificaram os resultados obtidos com as análises do Balanço Social e da pesquisa de Clima Organizacional.

Mediante este estudo pôde-se constatar que discurso e prática caminham em ritmos diferentes no que diz respeito às condições de trabalho e ao fornecimento de equipamentos de proteção individual. Assim, nesse estudo, constatou-se que as pesquisas qualitativas e quantitativas não convergem, mas se completam, assim como a triangulação dos dados forneceu sustentação para a análise dos dados. Recomenda-se para trabalhos futuros dar continuidade ao presente estudo, procedendo a uma pesquisa junto aos demais *stakeholders* da ECT, para analisar os demais indicadores do Balanço Social e da Pesquisa de Clima Organizacional.

7 REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A. **Responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai/ago 2006.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CARVALHO, A. B. M. de. A determinação dos impactos e a gestão do desenvolvimento social. **Revista Meio Ambiente Industrial**, nov. 2000, p. 43-52.
- CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta**, São Paulo, FIA-USP, n. 75, dez. 1993. (Suplemento da Revista de Administração).
- COSTA FILHO, A. V. Um estudo dos balanços sociais dos bancos do BRASIL. In: **Instituto Ethos: Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2004. v. 3.
- DE LUCA, M. M. M. **Demonstração do valor adicionado: do cálculo da riqueza criada pela ao valor do PIB**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS. **Balanço Social**, 2004.
- ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS. **Pesquisa clima organizacional**, 2005.
- FIÓRIO, S. L. *et al.* **A responsabilidade social corporativa nos informes empresariais do setor de telecomunicações em 2004: uma análise exploratória e documental**. Disponível em: <www.fucape.br/simposio/4/artigos/simone.pdf>. Acesso em: 18 set. 2007.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

- FREEMAN, R. E; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. XXV, n. 3, Spring, p.88-103, 1983.
- FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.
- HALL, R. H. S. Percepção do clima organizacional: conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, o ut./dez. 1988.
- IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Balanco Social 2006**. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 15 maio 2005.
- KOERICH, S. O. **O Balanco Social**: uma análise do modelo aplicado a entidades públicas de administração direta municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Florianópolis. Dissertação. (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2003.
- KRAUSE, J. G. **Benefícios sociais e seus impactos nos Correios de Santa Catarina**: um estudo de multicasos nas oito regiões do estado. Monografia (Graduação) – Programa de Graduação em Administração com Habilitação em Administração de Cidades. Energia, Florianópolis, 2007.
- KROETZ, C. E. S. **Balanco Social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.
- MAKOWER, J. **Business for social responsibility**: beyond the bottom line: putting social responsibility to work for your business and the World. New York: Simon & Schuster, 1994.
- MELLO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MORAES, A. de; SOUSA, A. F. de. A Responsabilidade Social e o Balanco Social da empresa. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/premiados.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2006.
- OLIVEIRA, A. L. de. **SA8000**: o modelo ISO 9000 aplicado à Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- OLIVEIRA, J. A. P. Uma avaliação dos Balancos Sociais das 500 maiores. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 2, jan./jul. 2005.
- PAIVA, S. B. **A contabilidade e as novas tecnologias de informação**: uma aliança estratégica. In: RBC - Revista Brasileira de Contabilidade – 135. Brasília/DF: Conselho Federal de Contabilidade, p. 75-80. maio/jun. 2002.
- PAYNE, R. L. M.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, p. 515-526, 1973.
- PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Dissertação. (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. UFSC, Florianópolis, 2003

- PINTO, L. A.; RIBEIRO, S. M. O balanço social como instrumento de evidenciação de Responsabilidade Social: um estudo no estado de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 154, p. 37, jul./ago. 2005. Disponível em: <www.cfc.org.br/conteudo.aspx?Codmenu=2018codconteudo=332>. Acesso em: 19 jan. 2006.
- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do Programa de Qualidade. 1995. Dissertação. (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 1995.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.
- SILVA, N. T. da. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2003.
- SIQUEIRA, J. R. M.; VIDAL, M. C. R. **Balancos sociais brasileiros**: uma análise de seu estágio atual. 2002. Disponível em: <www.eac.fea.usp.br/congresso3/trabalho/166.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2006.
- SOUZA, H. de. Balanço social: voluntário ou obrigatório? **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 7 abr. 1997.
- SUCUPIRA, J. **Ética nas empresas e balanço social**. São Paulo: Atlas. 2001
- SUCUPIRA, J. Balanço Social: diversidade, participação e segurança no trabalho. **Democracia Viva**, jun./jul. 2004. Disponível em: <<http://www.ibase.br>>. Acesso em: 20 jan. 2006.
- TELECOM SOCIAL. **Balanço Social das Telecomunicações 2006**. Disponível em: <<http://www.telecomsocial.com.br/balancosocial/2006/analise.html>>. Acesso em: 10 mar. 2007.
- TINOCO, J. E. P. **Balanço Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública nas organizações. São Paulo: Atlas, 2001.
- VENTURA, E. C. F. Institucionalizando a responsabilidade social: arranjos estruturais no campo das organizações bancárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41 n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 4, p. 691-718, Oct. 1991.