

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

INTERNALIZAÇÃO DE VALORES E RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

Janaina Marchi, Luciane Rosa de Oliveira, Marcelo Trevisan, Marçal Paim da Rocha, Shaiane
Caroline Kochhann e Tatiane Sartori

1 INTRODUÇÃO

O tema responsabilidade social das empresas vem sendo amplamente discutido e divulgado no Brasil nos últimos anos. Entre os diversos fatores que podem explicar a valorização desse assunto está o fato de que, ao assumirem uma responsabilidade mais ampla sobre o conjunto da sociedade, as empresas suprem necessidades comunitárias que até então não estavam satisfatoriamente atendidas. Nesse sentido, podemos dizer que as ações de responsabilidade social das empresas representam uma das formas da iniciativa privada atuar com finalidade pública (QUEIROZ, 2000).

A Responsabilidade Social pode ser entendida como o processo onde as empresas decidem contribuir buscando melhoria na sociedade e no meio. Essas ações trazem crescimento a essas organizações, podendo ser consideradas como vantagem competitiva (FERNANDÉZ et. al, 2014). Outro conceito utilizado com sentido semelhante ao de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é o de “cidadania empresarial”. A empresa-cidadã seria aquela que adota a posição proativa de querer contribuir para encaminhar soluções para os problemas sociais. Segundo Rhoden (2000), o conceito de cidadania empresarial encampa a noção de corresponsabilidade da empresa pelos problemas da sociedade, e define como empresa-cidadã aquela que não foge aos compromissos de trabalhar para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade.

Para que a RSE possa ser uma realidade que transcende o discurso corporativo, é preciso que ela se consolide como um valor organizacional e, mais que isso, seja compartilhada como uma crença entre os colaboradores pertencentes à instituição. Dessa forma, assumirá um caráter prático de intervenção social, buscando medidas ativas de modificar a forma como atua em função da preservação do meio. O ideal em termos de expectativas é que uma empresa atue de forma efetiva em termos de RSE de tal modo que seus valores possam ser pulverizados para além do ambiente empresarial por meio dos indivíduos que internalizam esses hábitos, caracterizando assim, uma situação de governança privada. Nesse contexto, Preston e Post (1981) desenvolvem um estudo em que no qual propõem o termo responsabilidade pública, pois entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública. O principal argumento dessa definição é o reconhecimento de que as companhias têm impactos e interferem na sociedade ao desenvolverem suas atividades, porém há grande dificuldade em se definir onde é o limite entre o público e o privado (TENÓRIO, 2006).

Diante deste contexto onde se vê a importância da responsabilidade social embasada em diferentes aspectos, esta pesquisa tem como objetivo principal investigar a percepção dos colaboradores de uma organização acerca dos valores organizacionais e dos seus próprios comportamentos ecológicos respondendo ao seguinte questionamento: *Os valores defendidos pela empresa em termos de responsabilidade social são internalizados pelos colaboradores e praticados para além do ambiente de trabalho?* Tem-se como objetivos específicos descrever a empresa objeto de estudo, verificar, por meio do Manual do Colaborador, quais os valores defendidos pela empresa em termos de responsabilidade social empresarial, identificar como

esses valores são transpostos em ações práticas no cotidiano laboral e averiguar se os valores cultivados no ambiente de trabalho são internalizados pelos colaboradores para além do ambiente de trabalho.

Os valores de uma empresa podem ser definidos como características, crenças e atitudes defendidas pela instituição e, além de tudo, praticadas por seus colaboradores (ADLER E SILVA, 2013). Para uma efetiva construção de valores dentro de uma organização, esta deve ser construída e não imposta pelos gestores. E empresa em questão neste estudo, tem como função principal praticar negócios que sejam sustentáveis. Por isso, a temática da RSE permeia desde documentos oficiais (como o Manual de Integração do Colaborados, Planejamento Estratégico) até o ambiente físico da organização, disponibilizando diversos recursos que remetem a ideia da reciclagem, reuso, uso consciente de materiais. A ideia é transformar os valores em práticas cotidianas, favorecendo a incorporação desses hábitos à todos os indivíduos que trabalham no local. Ressalta-se que, quando mais proximidade houver entre os valores defendidos pela empresa e aqueles cultivados pelos colaboradores, maiores as chances de a estratégia de a organização obter êxito. Por isso, considerou-se relevante estudar a forma como os colaboradores percebem essas questões e até que ponto a experiência e os incentivos promovidos pela liderança repercutem na cognição dos sujeitos e na construção de seu universo simbólico. Dessa forma, poder-se-á criar uma perspectiva acerca dos esforços da organização em promover a RSE junto à sua equipe, a efetividade desses esforços e avaliar possíveis lacunas no processo, podendo, este estudo, oferecer indicativos para que a própria organização realize uma avaliação de sua conduta e para outras organizações que buscam atuar de forma cidadã na incorporação da Responsabilidade Social como uma missão, além do negócio.

2. Internalização de Valores

Ao pensarmos a internalização de valores, como remetidos à reflexão acerca da adoção ou incorporação inconsciente de certos padrões, ideias, atitudes, práticas, personalidade ou valores de outra(s) pessoa(s) ou da sociedade, e que o indivíduo passa a considerar como seus. Segundo Deal e Kennedy (1988), os valores definem uma direção comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional. Os valores constituem o componente fundamental da identidade de uma instituição. Neste caso, a internacionalização de valores é a introdução de valores utilizados dentro de uma organização, onde o indivíduo se torna parte integrante dos valores organizacionais.

Estudos clássicos sobre a socialização organizacional destacaram a maneira como as organizações integram as pessoas ao ambiente laboral, analisando as consequências das táticas de socialização empregadas sobre a conduta dos trabalhadores. Tradicionalmente, são considerados componentes básicos da socialização: (a) agente: alguém que serve de fonte do que deve ser aprendido; (b) processo: o processo de aprendizagem; (c) alvo: a pessoa que está sendo socializada (sujeito do processo); e (d) resultado: algo que está sendo aprendido. Nesse contexto, a internalização é definida como o processo pelo qual um padrão comportamental externo se torna interno e posteriormente guia os comportamentos da pessoa, resultando no exercício do autocontrole (SHINYASHIKI, 2002).

Segundo o Instituto Ethos (2015), uma maneira de assegurar a criação de valor para os *stakeholders* é envolvê-los na definição da visão e missão da empresa permitindo a busca de uma prática de responsabilidade social.

Apoiados no trabalho de H. Kelman, do final dos anos cinquenta, sobre mudanças de atitude, os autores discriminam três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional: (a) complacência (submissão) ou troca, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; (b) identificação ou afiliação: o indivíduo

aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas, não necessariamente, assumi-los como seus; (c) internalização, envolvimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais (BORGES, MEDEIROS, 2007).

Conforme Siqueira (2008), “para a organização os valores constituem um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em torno de ideais comuns” (SIQUEIRA, 2008, p. 304). Ainda, conforme a autora, ao escolher determinados valores, a organização inspira-se nos valores da própria sociedade que a cerca, valores globais, em função do contexto amplo em que pode vir a operar, bem como, nos valores de seus membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência. Entretanto, há que se ressaltar que, ademais de os valores estarem expressos em manuais e documentos internos, ele se efetivam na mente dos colaboradores (SIQUEIRA, 2008). Esse processo é distinto, da mesma forma que a hierarquia de valores de cada sujeito não é única e comum, mesmo que estes dividam o mesmo ambiente social e laboral.

Entretanto, alguns estudos sugerem que, independentemente do contexto cultural dos indivíduos, é possível criar hipóteses sobre a existência de uma estrutura valorativa fundamental similar em grupos culturalmente diferentes. Mesmo que tais grupos tenham prioridades ou hierarquias de valores por vezes antagônicas, as características dos valores apresentam afinidades, o que, de acordo com Schwartz (2005; SCHWARTZ, 1992; 1994; SCHWARTZ; BILSKY, 1987; 1990), podem ser sintetizadas em cinco principais:

- i. Valores são crenças. As crenças referem-se às emoções, ao ativar valores, mesmo que inconscientemente, estes provocam uma reação em sentimentos positivos ou negativos.
- ii. Valores são um constructo motivacional. Os valores motivam as pessoas, atuam no desejo de atingir um objetivo.
- iii. Valores transcendem situações e ações específicas. Os valores são abstratos e estão presentes em situações diversas.
- iv. Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas pessoais e eventos. Os valores têm juízo de valor, mesmo que inconscientemente interferem nas decisões dos indivíduos.
- v. Os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. Cada indivíduo forma um sistema ordenado de prioridades axiológicas, como uma hierarquia dos valores (BEURON, 2012, p. 59).

Conforme a literatura pesquisada, essas características podem ser verificadas em quaisquer estrutura de valores. O que diferencia o comportamento em cada contexto cultural é a motivação por meio do qual o valor é despertado (BEURON, 2012). Schwartz (2005, p.24-27) apresenta os dez tipos motivacionais universais, os quais são pormenorizados abaixo:

- i. Autodeterminação. Motivação que se refere à independência de ação e pensamento.
- ii. Estimulação. Refere-se ao estímulo por meio do novo, do desafio.
- iii. Hedonismo. Fazer referência a sentimentos de prazer, satisfação e gratificações.
- iv. Realização. Sucesso no que compete a aprovação e reconhecimento social.
- v. Poder. Objetivado pelo status social, pelo domínio e controle.
- vi. Segurança. Harmonia e estabilidade tanto em nível individual quanto grupal.
- vii. Conformidade. A inibição de comportamentos que não são aceitos socialmente, a restrição de ações.
- viii. Tradição. Refere-se à aceitação, respeito, acordo de costumes e cultura impostos socialmente.
- ix. Benevolência. Diz respeito à preocupação com o bem-estar dos demais indivíduos que fazem parte do grupo, promovendo relações de cooperação.
- x. Universalismo. Refere-se à preocupação, compreensão, tolerância com o bem-estar não apenas do grupo de pertença, contrastando com os valores de benevolência, mas de todos e da natureza (BEURON, 2012, p. 60).

Essas afirmações, baseadas na Teoria de Valores de Schwartz, evidenciam que, além da estrutura de valores de cada sujeito, existe uma dinâmica entre estes e os tipos motivacionais que atomizam a prática de determinadas crenças. Assim, há que se considerar que, além dos valores em si, podem existir conflitos e congruências nas motivações que embasam os comportamentos. Quanto mais próximos, mais compartilhadas são suas motivações, e do contrário, mais conflitantes e antagônicos são os valores (SCHWARTZ, 2005).

Assim, aceitação e a ratificação dos valores da organização por parte do empregado, bem como a subordinação dos seus valores aos organizacionais não implicam o sacrifício dos seus valores pessoais, mas sim, reconhecimento da prioridade dos interesses coletivos sobre os individuais (SIQUEIRA, 2008). Além disso, esse processo requer que o ambiente propicie que as motivações de cada indivíduo sejam contempladas a fim de que as crenças convertam-se em práticas de forma espontânea por parte dos colaboradores, fortalecendo a estratégia da organização e sua reputação perante a sociedade.

Siqueira, Tamayo (2008) ressaltam que existem três formas de identificar os valores da organização. A primeira consiste em identificar os valores da organização a partir dos valores individuais dos seus membros. Esta abordagem é uma aplicação direta da forma de estudar os valores de uma sociedade. Os valores de uma organização poderiam ser identificados levantando os valores pessoais dos membros desta organização ou de uma amostra significativa dos mesmos. Uma segunda estratégia citada por Siqueira, Tamayo (2008) avaliam os valores a partir de documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, discursos, revistas internas...). Por meio de análise de conteúdo, identificam-se nos textos selecionados os valores organizacionais mais relevantes no discurso oficial.

A terceira abordagem, desenvolvida particularmente no Brasil (Oliveira e Tamayo, 2004; Tamayo, 1996; Tamayo e Gondim, 1996; Tamayo, Mendes e Paz, 2000), consiste em utilizar a percepção dos trabalhadores para avaliar os valores da organização. Esta abordagem estuda os valores organizacionais e a sua hierarquia de acordo com a representação mental que os empregados têm do sistema axiológico da empresa. Os valores compartilhados pelos membros da organização estão imbricados nas práticas organizacionais e influenciam o comportamento de gestores e empregados (SIQUEIRA, TAMAYO, 2008).

Para este estudo, utilizar-se-á a terceira abordagem proposta por Siqueira e Tamayo (2008), juntamente com o estudo dos documentos oficiais proporcionados pela organização em questão. Associados à isso, o conceito de RSE será constantemente revisitado, tendo em vista sua relação não apenas com o negócio da empresa estudada, bem como, com a abordagem que se propõe a investigar, tratando da temática como um valor a ser defendido e transmitido pela empresa a seus colaboradores.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

Segundo o Instituto Ethos (2015), a Responsabilidade Social Corporativa é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Wood (1991) desenvolveu um modelo de *performance* social corporativa como sendo a configuração de uma organização em termos de: princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsabilidade social corporativa e resultados sociais corporativos. Os princípios são expressos em três níveis: institucional - legitimidade da empresa; organizacional - responsabilidade pública; e individual - arbítrio gerencial. Os processos são o

diagnóstico ambiental, a gestão da relação com seus *stakeholders* e a gestão de questões sociais. Os resultados sociais são as políticas, programas e impactos sociais da empresa.

Corroborando a função social das organizações, Kang (1995) propõe a discussão teórica do conceito de responsabilidade social corporativa pré-lucro, demonstrando porque as corporações são obrigadas a cumprir suas responsabilidades sociais e morais antes de tentarem maximizar seus lucros, sendo um meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais. O estudo de Kang (1995) sugere o conceito de *stakeholder social performance- SSP -*, incorporando *corporate social performance - CSP -* como uma entre muitas categorias de performance para a emergente visão sistêmica de redes de stakeholders. Neste sentido, propõe também o conceito de *just enterprise system*, no qual os benefícios e responsabilidades são distribuídos com justiça entre *stakeholders*.

Segundo publicação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Instituto Ethos, no guia de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas (2003), o primeiro passo no caminho da responsabilidade social é uma declaração de missão ou visão. Essa manifestação é simples, porém importante, e identificará as metas e objetivos da empresa. Além disso, ela deixa transparente os valores e a cultura da empresa. Depois de criar uma declaração de visão, ela deve ser compartilhada com um pequeno grupo de investidores, fornecedores, funcionários e clientes. Assim, a empresa poderá sentir uma reação inicial à proposta. Em seguida, a declaração deve ser modificada conforme as reações observadas, e uma versão mais apropriada serão distribuídas amplamente (QUELHAS, 2010)

Uma vez feita à declaração de visão, é importante identificar e articular um conjunto de valores éticos claros, configurando uma “ferramenta imprescindível para que gerentes tomem decisões empresariais condizentes com as metas do negócio” (QUELHAS, 2010, p.8). Quando é bem implementada, uma declaração de valores éticos especifica a maneira em que administração da empresa será realizada. A declaração ética será usada por gerentes e empregados como um guia, principalmente na hora de tomar decisões críticas. Ela pode ajudar a empresa a desenvolver um bom relacionamento com os fornecedores, investidores, e clientes. Ajudará também a negociar conflitos de interesse e a garantir o cumprimento das leis (SEBRAE, 2003, QUELLHAS, 2010).

Outro aspecto extremamente importante no caminho para a responsabilidade social é o estabelecimento de princípios ambientalistas. Compromissos e padrões ambientais devem ser estabelecidos dentro da empresa, mostrando as intenções da empresa no projeto, na produção, e na distribuição dos seus produtos e serviços (QUELHAS, 2010). A empresa deve respeitar a legislação ambiental vigente, indo além do que a lei exige sempre que possível. A organização deve ter uma política ambientalista aberta, fornecendo informações aos funcionários e ao público sobre qualquer impacto negativo ao meio ambiente que ela possa causar (SEBRAE, 2003).

Em síntese, a aplicação dos conceitos aliada à prática de ações de responsabilidade social nos remetem a reflexão de que é necessário buscar soluções para os problemas globais, procurando promover mudanças de paradigmas para reconduzir a sociedade em resposta a um mundo melhor para as futuras gerações (PINTO, 2011). Desta maneira, a Responsabilidade social abrange algumas dimensões segundo nos explana a Tabela 1, buscando associar o tema com atitudes possíveis de serem aplicadas no cotidiano de uma organização, buscando contemplar tanto os aspectos ambientais, sociais, econômicos, visão dos *stakeholders* e do voluntariado.

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO CODIFICADA SOBRE	EXPRESSÕES EXEMPLO
Dimensão Ambiental	Meio Ambiente	Ambiente mais limpo; Hospedagem ambiental; Preocupações ambientais inseridas no negócio
Dimensão Social	Relação entre empresas e sociedade	Contribuir para uma sociedade melhor; Preocupações ambientais; Considerar o espectro do impacto nas comunidades
Dimensão Econômica	Aspectos socioeconômicos ou financeiros, incluindo a responsabilidade social	Contribuir para o desenvolvimento econômico; Preservar a geração do lucro; Operações de negócio
Dimensão dos <i>Stakeholder</i>	<i>Stakeholders</i> ou grupo de <i>Stakeholders</i>	Integração com os seus <i>Stakeholders</i> ; Liderar com os <i>Stakeholders</i> da empresa.
Dimensão do Voluntariado	Ações não prescritas por lei	Baseado e, valores éticos; Para além das obrigações legais; Voluntariamente.

Tabela 1- Dimensões que Abrangem a Responsabilidade Social
Fonte: Dahlsrud, 2006

Deste modo, por meio da Tabela 1, é possível analisar que tais ações são possíveis de serem aplicadas, pois não se concretizam em atitudes de difícil aplicabilidade e com necessidade de altas aplicações de recursos financeiros. Buscou-se analisar como uma organização se envolve com as questões vinculadas a Responsabilidade Social. Conforme as ideias disseminadas pelo Instituto Ethos (2015) as organizações interagem conforme os objetivos e valores disseminados com seu público, bem como com a sociedade, segundo todos os públicos e agentes que a empresa interage.

3- METODOLOGIA

No intuito de analisar a internalização dos valores organizacionais por meio da percepção dos colaboradores da empresa em estudo, adotou-se um plano de pesquisa de caráter exploratório, quanto aos seus objetivos; quantitativo, quanto à abordagem do problema; e, como delineamento de pesquisa, um estudo de caso.

O plano de pesquisa caracteriza-se como de caráter exploratório, porque parte da fundamentação teórica refere-se ao estudo da bibliografia clássica e atualizada acerca das temáticas de internalização de valores e responsabilidade social empresarial, além da observância desses aspectos a partir da visão dos funcionários da empresa. Documentos da própria organização, como manuais internos, também foram consultados com o objetivo de identificar como são sustentadas as orientações referentes as práticas consonantes à sustentabilidade no ambiente de trabalho.

Como delineamento de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo profundo e holístico da unidade de análise (GIL, 2007). Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 274) o estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”.

Para a coleta de dados quantitativos, utilizaram-se dois questionários diferentes. Para identificar os valores organizacionais conforme a percepção dos colaboradores, utilizou-se o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO, proposto por Álvaro Tamayo (2004), o qual conta com 48 itens distribuídos em oito fatores e que compreende os tipos motivacionais: realização, conformidade, domínio, bem-estar do empregado, tradição, prestígio, autonomia e preocupação com o coletivo. Consideraram-se ainda as três orientações mais amplas dos tipos

motivacionais correspondentes aos valores organizacionais, que são: egoística, biosférica e socialaltruística. Para cada item o sujeito deve responder à pergunta: Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha? Respostas possíveis são: “Muito parecida com minha organização”, “Parecida”, “Mais ou menos parecida”, “Pouco parecida”, “Não se parece com minha organização”, “Não se parece em nada com minha organização”. Não há uma escala de resposta numérica, o sujeito utiliza somente uma escala de resposta verbal.

Além desse questionário, a Escala de Comportamentos Ecológicos (ECE), adaptada por Beuron (2012) do questionário de Pato e Tamayo (2006). A escala de comportamentos ecológicos corresponde à descrição de alguns comportamentos dentre os quais os respondentes deveriam indicar a frequência com que a situação ocorre em seu cotidiano, optando em uma escala de seis pontos, na qual um significa “nunca” e seis significa “sempre”. Os resultados serão comparados, tendo por base, a Teoria de Valores proposta por Schwartz (2005), mencionada no referencial teórico.

3.1 Apresentação e justificativa das hipóteses

Embora o estudo tenha um caráter exploratório, com base no referencial teórico pesquisado, foram elaboradas algumas hipóteses relacionando as variáveis referentes aos fenômenos estudados (KÖCHE, 1997).

Baseados nos objetivos deste estudo, as hipóteses foram formuladas de maneira a contemplá-los, da mesma forma que a seleção dos instrumentos de pesquisa foram utilizados com esse propósito. A questão dos valores é considerada pela literatura como algo prioritário para os indivíduos e relacionam seus traços de personalidade (ROCCAS; SAGIV; SCHWARTZ; KNAFO, 2002) e comportamentos (BARDI; SCHWARTZ, 2003).

Por isso, investigar tanto a percepção dos valores que permeiam o ambiente no qual os sujeitos estão envolvidos em seu trabalho bem como, as atitudes e crenças que norteiam seus comportamentos fora do ambiente pode ser considerado fortuito para propor um quadro sugestivo que compare valores corporativos e valores pessoais. Alguns autores (POSNER; LOW, 1990; POSNER, 1992; POSNER; RANDOLPH; SCHMIDT, 1993; POSNER; WESTWOOD, 1997) consideram a relevância de haver simetria e harmonia entre esses dois aspectos, e, mesmo havendo a variabilidade entre os valores organizacionais e individuais, e entre os próprios indivíduos, há que se ter o cuidado de conseguir que esses valores sejam menos distantes possíveis.

Destarte, as hipóteses formuladas foram as seguintes:

H1: Existe relação direta entre os valores organizacionais de caráter social-altruísta (*preocupação com a coletividade*) e biosféricos (*tradição, conformidade e preocupação com a coletividade*) e o comportamento ecológico praticado pelos colaboradores.

H2: Os valores organizacionais considerados egoísticos/egocêntricos (*domínio, prestígio, realização, bem estar, autonomia*) estão relacionados com comportamentos antiecológicos dos colaboradores.

H3: Os valores organizacionais não impactam no comportamento ecológico dos colaboradores.

H4: Existe discrepância entre os valores defendidos pela organização e a percepção dos colaboradores sobre esses valores.

3.2 O Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado em uma empresa localizada na cidade de Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul. A mesma atua nas áreas de Química e Meio Ambiente. Conta com 19 colaboradores trabalhando de forma segmentada em quatro áreas: Ambiental, Água e

Controle de Pragas, além disso possui uma fábrica de tintas e Produtos Químicos, uma empresa de Comunicação e um Portal.

A empresa surgiu a partir da Incubadora Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria, no ano de 2003, tendo como valores a Inovação (na forma de oferecer soluções para o mercado), Credibilidade (baseada na ética, seriedade e confiabilidade), Sustentabilidade Ambiental (trabalha a sustentabilidade ambiental de forma clara e evidente para todos os interessados), Pessoas (que as pessoas sintam orgulho de trabalhar na empresa e saibam que merecem fazer parte dela), e Superação (visão direcionada a atender e superar as expectativas do cliente).

A sua Missão reforça esses valores, na medida em que enfatiza a Inovação e a Sustentabilidade propondo-se a fornecer soluções para mudar a forma como as organizações cuidam do meio ambiente, aliando sustentabilidade e inovação (Planejamento Estratégico da Organização, 2014).

Como forma de esclarecer e reforçar tais pressupostos, ao colaborador, quando ingressa na empresa, é oferecida uma Cartilha de Integração, a qual deve ser consultada para dirimir dúvidas acerca da conduta da própria organização e de seus colaboradores nas mais diversas situações. Nesse documento, são apresentados os valores, a missão e demais normas que buscam oferecer certa identidade à empresa, tanto internamente quanto externamente.

Essa Cartilha é um meio de comunicação interna, pois, além das informações supracitadas, ela também apresenta regras gerais de um contrato de trabalho como a remuneração, vale transporte, férias, FGTS, décimo terceiro salário, salário família, e ainda sobre benefícios espontâneos ofertados pela empresa como convênio com um plano de saúde. Fala sobre os deveres do colaborador tratando dos descontos legais, obrigatoriedade do ponto, uso dos Equipamentos de proteção (EPIs), a importância do sigilo profissional, as horas extras que serão compensadas com banco de horas, o respeito às hora de trabalho, a importância do uso dos uniformes, despesas com viagem, uso dos veículos e a importância de manter uma boa relação no ambiente de trabalho. A imagem pessoal também é uma preocupação da empresa ficando clara a importância de uma postura e de vestimentas adequadas. Todo colaborador deve assinar o termo de compromisso, reafirmando seu conhecimento referente a esta cartilha.

A empresa possui uma estrutura hierárquica bem definida, com departamentos e cargos específico, representada por um organograma vertical. O gestor é o sócio majoritário da organização e concentra as atividades administrativas e de tomada de decisão.

Os negócios da empresa referenciam:

- i) O gerenciamento ambiental das organizações por meio do desenvolvimento de serviços voltados para adequações e monitoramentos ambientais que auxiliam as empresas na melhoria da relação de seus processos com o meio ambiente e no atendimento à Legislação Ambiental. Ou seja, ações que adequam ambientalmente as instalações e os processos produtivos das empresas, de modo a atender à legislação ambiental. Essas adequações envolvem gerenciamento de resíduos sólidos desde sua geração até sua disposição final, tratamento e monitoramento dos efluentes gerados no processo produtivo e medidas e ações que promovam o uso racional dos recursos naturais e a responsabilidade socioambiental;
- ii) Promoção da qualidade e uso racional da água por meio do desenvolvimento de atividades de limpeza e desinfecção de reservatórios de água, análises físico-químicas e microbiológicas, tratamento de água para consumo humano, tratamento de efluentes, outorga de uso da água e implementação de técnicas de uso racional da água. Estes serviços são realizados por profissionais habilitados e atendem ao disposto nas legislações em vigor.
- iii) Controle de pragas por meio do desenvolvimento as atividades de desinsetização, desratização, descupinização, manejo de morcegos e pombos, além de orientar e

capacitar os colaboradores dos contratantes para o bom andamento das boas práticas de fabricação. Estamos habilitados nas esferas municipais, estaduais e federais nas questões ambientais, sanitárias e em conformidade com as normas regulamentadoras (NR'S) do MTE.

- iv) Coleta de resíduos eletrônicos, palestra, cursos e treinamentos atrelados à temática ambiental.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos colaboradores

Os colaboradores que responderam aos questionários (total de 15 dos 19 que estão ocupados atualmente) estão divididos em idades diversificadas, variando entre 20 e 53 anos. Também, dos respondentes, 10 eram homens e 6 eram mulheres.

4.2 Análise dos Valores Organizacionais

Após a análise das características sócio demográficas dos respondentes, foi realizado a análise dos valores organizacionais mediante as respostas dadas ao questionário IPVO. Os valores organizacionais compreendem os tipos motivacionais: realização, conformidade, domínio, bem estar do empregado, tradição, prestígio, autonomia e preocupação com o coletivo. Consideraram-se ainda as três orientações mais amplas dos tipos motivacionais correspondentes aos valores organizacionais, que são: egoística, biosférica e social altruística. A Tabela 3 demonstra os resultados quanto aos valores organizacionais e, em seguida, são apresentadas as interpretações dos resultados pautadas pelas explicações encontradas em Siqueira (2008).

TIPOS MOTIVACIONAIS	MÉDIA TOTAL
Prestígio	26,68
Realização	20,84
Tradição	16,88
Domínio	13,50
Coletivismo	13,14
Bem estar do empregado	12,53
Conformidade	12,41
Autonomia	11,80

Tabela 3 – Resultados dos valores organizacionais

Conforme demonstrado na Tabela 3, o prestígio obteve a maior pontuação seguido da realização, tradição e domínio. O prestígio remete a preocupação com a imagem da organização na sociedade. Busca demonstrar uma boa reputação da empresa perante os clientes e os demais interessados. A imagem pública da empresa pode ser fortalecida à medida que a organização apresenta estratégias sustentáveis. Percebe-se que a empresa em estudo desenvolve o prestígio perante a sociedade e seus clientes externos e o mesmo é reconhecido pelos colaboradores os quais se empenham em mantê-lo.

A realização se refere a valorização de competências dos colaboradores. A empresa estudada está fazendo com que seu colaborador se sinta realizado no ambiente de trabalho e também trabalha com metas para o bom andamento do trabalho individual e coletivo. A realização se refere tanto a organização quanto aos valores do colaborador onde se destaca capacidade, competência, planejamento e metas definidas. A tradição está baseada em valores referente ao respeito e costumes da organização e o domínio remete a obtenção de lucros, a

competitividade e a forma como a empresa está inserida no mercado dentro do seu nicho de mercado.

4.2 Análise dos Comportamentos Ecológicos

De acordo com os dados coletados, os questionamentos foram analisados por meio do critério de análise dos itens com maior citação pelos respondentes transformando-se em porcentagem do maior para o menor, onde se utilizou a escala Likert para nunca, quase nunca, algumas vezes, muitas vezes, quase sempre, sempre. Para a melhor compilação dos resultados, os trinta e três itens foram divididos em cinco fatores sendo: *lixo (1), água e energia (2), meio ambiente (3), plástico e reciclagem (4), e alimentos (5)*.

No fator 1 referente ao lixo, apresentam-se os resultados conforme identificado na Tabela 4:

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Jogo todo tipo de lixo em qualquer lixeira	31,25%	37,5%	31,25%	0%	0%	0%
Providenciei uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa	18,75%	12,5%	12,5%	6,25%	18,75%	31,25%
Evito jogar papel no chão	0%	0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Ajudo a manter as ruas limpas	0%	0%	6,25%	6,25%	37,5%	50%
Separo o lixo conforme o tipo	6,25%	6,25%	12,5%	6,25%	37,5%	31,25%
Guardo o papel que não quero mais na bolsa quando não encontro uma lixeira por perto	0%	0%	0%	18,75%	25%	56,25%
Quando vejo alguém jogando papel na rua, junto e coloco na lixeira	18,75%	31,25%	31,25%	12,5%	0%	6,25%

Tabela 4 – Lixo – Fator 1

Fonte: Elaborada por dados coletados pelos autores

Os resultados demonstram que os colaboradores são conscientes quanto à separação de lixo, sendo que o mesmo deve ser separado em lixeiras diferentes dependendo do tipo de lixo que se está descartando. Com isso, 37,5 % dos respondentes quase nunca jogam lixo em qualquer lixeira buscando a selecionar o lixo antes de descartá-lo. Ainda, 31,25% também responderam que sempre tem lixeiras em casa as quais utilizam para a separação do lixo e 37,5% quase sempre separa o lixo conforme o tipo. Quanto a evitar jogar o lixo no chão 87,5% responderam que nunca praticam este ato, 50% procuram manter as ruas limpas e 56,25% guardam o papel no bolso para jogar na lixeira em outro momento, 62,5%, ou seja, a maioria respondeu que sempre age de maneira consciente e correta, porém 62,5% dos respondentes quase nunca ou algumas vezes recolhe o papel que outra pessoa jogou na rua e coloca dentro da lixeira. Percebe-se que, as atitudes “ecologicamente corretas” em relação ao descarte de resíduos está internalização nos hábitos da maioria dos indivíduos quando refere-se ao descarte de lixo produzido por seu comportamento. Entretanto, essa atitude é limitada a essa esfera apenas, não sendo observada em termos mais amplos e coletivos, como, por exemplo, retirar do chão e colocar na lixeira, resíduos descartados indevidamente por seus pares.

A Tabela 5 demonstra os resultados para o fator 2 (água e energia) com os seguintes resultados:

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Deixo o chuveiro aberto em todo tempo do banho	6,25%	18,75%	12,5%	0%	12,5%	50%
Quando estou em casa, deixo luzes acesas em lugares que não estão sendo usados	50%	18,75%	25%	0%	6,25%	0%
Quando tenho vontade de comer algo que não sei o que é, abro a geladeira e fico olhando o que tem dentro	25%	25%	31,25%	12,5%	6,25%	0%
Enquanto escovo os dentes deixo a torneira aberta	50%	43,75%	0%	0%	0%	6,25%
Quando estou tomando banho, deixo o chuveiro fechado para me ensaboar	43,75%	25%	0%	6,25%	12,5%	12,5%
Economizo água quando possível	0%	0%	12,5%	18,75%	31,25%	37,5%
Apago a luz quando saio de ambientes vazios	0%	0%	0%	12,5%	25%	62,5%
Evito desperdício de energia	0%	0%	0%	12,5%	43,75%	43,75%
Deixo a televisão ligada sem estar assistindo	56,25%	12,5%	18,75%	12,5%	0%	0%
Evito ligar vários aparelhos elétricos ao mesmo tempo em horários de maior consumo	18,75%	12,5%	25%	6,25%	31,25%	6,25%

Tabela 5 – Água e energia – Fator 2

Fonte: Elaborada por dados coletados pelos autores

O fator água e energia, demonstrado na Tabela 5, mostra que os colaboradores estão conscientes da importância de economizar água, sendo que 18,75% quase nunca deixam o chuveiro aberto durante todo o banho e 43,75% sempre fecham o chuveiro enquanto se ensaboam. Outros 50% nunca deixam a torneira aberta enquanto estão escovando os dentes e 37,5% sempre economizam água quando possível. Quanto à economia de energia, 50% dos colaboradores nunca deixam as luzes acesas em ambientes vazios, 31,25% abrem a geladeira algumas vezes e ficam olhando o que tem dentro, 56,25% nunca deixam a televisão ligada sem estar assistindo e 31,25% quase sempre evitam ligar vários aparelhos elétricos ao mesmo tempo em horários de maior consumo.

Percebe-se que quanto ao fator água e energia, os colaboradores estão conscientes da necessidade de economizar água e também de evitar o desperdício de energia. Atualmente, principalmente no Brasil, a economia de água tem afetado várias famílias e tem se tornado um dado preocupante para nosso presente e futuro, da mesma forma avança a preocupação com a energia elétrica. Esses fatores podem ser elucidados com os atuais aumentos nas tarifas de energia e saneamento, promovidas em nível de país, que procuram reorientar, a partir de um imperativo financeiro, os hábitos dos consumidores. Por isso, pode-se inferir que a preocupação com a economia de água e energia não remete apenas a um comportamento ecológico, mas também, a uma necessidade econômica de ajustar o orçamento doméstico aos novos valores cobrados pelos serviços.

O fator meio ambiente foi demonstrado através da Tabela 6.

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Dou todo dinheiro que posso a uma ONG ambientalista	87,5%	6,25%	0%	6,25%	0%	0%
Falo sobre a importância do meio ambiente com as pessoas	6,25%	0%	0%	50%	31,25%	12,5%
Evito desperdício de recursos naturais	0%	18,75%	6,25%	12,5%	37,5%	25%
Faço trabalho voluntário para grupo ambiental	0%	0%	12,5%	18,75%	31,25%	37,5%
Colaboro com a preservação da cidade onde vivo	0%	0%	12,5%	18,75%	43,75%	25%
Evito usar produtos de uma empresa quando sei que ela está poluindo o meio ambiente	12,5%	31,25%	18,75%	18,75%	6,25%	12,5%
Participo de manifestações públicas em defesa do meio ambiente	62,5%	18,75%	18,75%	0%	0%	0%
Mobilizo pessoas nos cuidados necessários para a conservação dos espaços públicos	50%	37,5%	12,5%	0%	0%	0%
Participo de atividades que cuidam do meio ambiente	12,5%	37,5%	25%	12,5%	6,25%	6,25%

Tabela 6 – Meio Ambiente – Fator 3
Fonte: Elaborada por dados coletados pelos autores

De acordo com a Tabela 6, os colaboradores pensam no meio ambiente e agem de maneira a prevenir e agir de maneira sustentável. Quanto à divulgação referente aos cuidados com o meio ambiente para outras pessoas, 31,25% quase sempre divulgam, porém 50% dos colaboradores nunca mobilizam outras pessoas no cuidado para a conservação de espaços públicos. Grande parte dos respondentes, ou seja, 43,75% quase sempre colaboram com a conservação da cidade em que vivem, e 37,5% quase nunca participam de atividades que cuidam do meio ambiente.

Quando perguntados se doavam todo o dinheiro para uma ONG ambientalista, 87,5% responderam que nunca doaram, 62,5% nunca participaram de manifestações públicas em defesa do meio ambiente, porém 37,5% dos respondentes fazem trabalho voluntário para grupos ambientais.

Percebe-se que, mesmo trabalhando em uma empresa voltada para questões ambientais e sustentabilidade, a maioria dos colaboradores não se mobilizam para a conservação de espaços físicos, tampouco participam de atividades voltas ao meio ambiente ou em manifestações públicas que o defendem. Percebe-se que as ações são realizadas individualmente, mas os atos que envolvem mais pessoas ou grupos não são incentivadas. Quanto às doações as mesmas não são realizadas pela maioria dos respondentes.

A Tabela 7 demonstra os resultados para o fator 4 (plástico e reciclagem) com os seguintes resultados:

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Evito comprar produtos que sejam feitos de plástico	18,75%	56,25%	18,75%	0%	6,25%	0%
Entrego papéis para a reciclagem	75%	12,5%	12,5%	0%	0%	0%
Entrego as pilhas usadas nos postos de coleta	18,75%	18,75%	12,5%	0%	25%	25%

Tabela 7 – Plástico e Reciclagem – Fator 4

Fonte: Elaborada por dados coletados pelos autores

Conforme demonstrado na Tabela 7, os colaboradores quase nunca evitam comprar produtos que sejam feitos de plástico (56,25%) e a maioria, 75% dos respondentes, nunca entregam papéis para a reciclagem. Metade dos colaboradores sempre entregam pilhas usadas nos postos de coleta a qual é realizada dentro da empresa, a qual mantém pontos de coleta para que os colaboradores e clientes façam o depósito de pilhas usadas.

No que se refere ao uso de plástico e a reciclagem, não há cuidados quanto ao uso de embalagens e produtos plásticos tampouco com a reciclagem de papel. Ao contrário da coleta de pilhas, que é realizada pela metade dos colaboradores. Pode-se inferir, a partir disso, que em função da comodidade de descarte de pilhas no próprio ambiente de trabalho, essa atitude é mais comumente praticada. Entretanto, mesmo havendo possibilidades para o descarte de outros materiais em outros pontos de coleta, essa ação requer um maior envolvimento e contratempos para a sua realização, como se deslocar para outro espaço, colocando assim, um impeditivo para ser praticada.

Os resultados encontrados para o fator 5 (alimentos) são:

	Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Evito comer alimentos que contenham produtos químicos (conservantes e agrotóxicos)	25%	31,25%	25%	6,25%	6,25%	6,25%
Evito comer alimentos transgênicos	31,25%	25%	31,25%	0%	6,25%	6,25%
Compro comida sem me preocupar se tem agrotóxicos e conservantes	12,5%	12,5%	6,25%	18,75%	25%	25%

Tabela 8 – Alimentos – Fator 5

Fonte: Elaborada por dados coletados pelos autores

A Tabela 8 demonstra o fator alimentos, sendo que 31,25% dos respondentes quase nunca evitam comer alimentos que contenham produtos químicos e 50% sempre ou quase sempre compram comida sem se preocupar se a mesma possui agrotóxicos ou conservantes. Quanto a evitar comer alimentos transgênicos, 62,5% nunca ou algumas vezes evitam consumir esses alimentos. O fator alimento engloba hábitos de vida os quais estão enraizados no indivíduo, sendo que o mesmo age de maneira conceitual. Quanto aos respondentes, é visível que não há preocupação quanto a utilização de produtos que não contenham agrotóxicos e conservantes sendo que os mesmos são consumidos pela maioria.

Primeiramente, observou-se que, no que diz respeito aos valores organizacionais, os itens que mais apareceram nas respostas referem-se aos valores considerados egoísticos/egocêntricos (*domínio, prestígio, realização, bem estar, autonomia*). Ressalta-se que, bem estar e autonomia dizem respeito aos itens que menos pontuaram. Fazendo uma relação com os comportamentos ecológicos, observa-se que, da mesma forma como os

colaboradores percebem majoritariamente práticas egoísticas/egocêntricas no comportamento de sua empresa, atuam em seu cotidiano valorizando ações que na maioria das vezes, não condiz com comportamentos ecológicos e que não diferencia-se daqueles consensualmente praticados. Além disso, algumas ações são praticadas por serem cômodas (como descartar as pilhas nos coletores da empresa), outras, que exigem uma atitude mais proativa, são desconsideradas, como, por exemplo, descartar corretamente outros tipos de resíduos que da mesma forma, gozam de locais específicos para serem depositados (papéis, plásticos). Tendo em vista essas questões, aceita-se a hipótese 2.

No que diz respeito valores organizacionais de caráter social-altruísta (*preocupação com a coletividade*) e biosféricos (*tradição, conformidade e preocupação com a coletividade*), ressaltando-se o valor Tradição, os demais foram apontados, pela percepção dos colaboradores, com pouca ênfase no comportamento organizacional. Considerando os comportamentos ecológicos apresentados pelos colaboradores e medidos pelo instrumento utilizado, é possível aceitar que a baixa preponderância desses itens reforça a hipótese 2, pois sustenta a prevalência dos comportamentos egoísticos em detrimento daqueles embasados em propriedades coletivas, essas, por sua vez, associada aos valores ecológicos. Por isso, a hipótese 1 também é aceita.

A hipótese 3 e 4 considera os valores apresentados pela empresa em seus documentos formais e não leva em consideração a percepção dos colaboradores acerca do comportamento organizacional. No que diz respeito aos valores organizacionais formais, percebe-se que, ainda, há um distanciamento entre aquilo que é sustentando em termos teóricos e o que os colaboradores internalizam e operacionalizam em seu cotidiano além do ambiente de trabalho. Se, ao mesmo tempo, a empresa defende a sustentabilidade e a inovação como premissas norteadoras, na prática, a maioria dos colaboradores mantém um padrão de comportamento ainda pouco engajado nessas questões, com apontam os fatores 3, 4 e 5. Destarte, pode-se concluir que existe certa discrepância entre os valores apresentados pela empresa em termos retóricos daqueles percebidos pelos sujeitos que trabalham no local. Aceitam-se, dessa forma, as hipóteses 3 e 4.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal investigar a internalização dos valores organizacionais e os comportamentos ecológicos a partir da percepção dos colaboradores de uma organização inserida no contexto da sustentabilidade. Os objetivos específicos foram centrados na empresa alvo deste estudo buscando identificar como os valores organizacionais são transpostos em ações práticas no cotidiano laboral e averiguar se os valores cultivados no ambiente de trabalho são internalizados pelos colaboradores para além do ambiente de trabalho.

Para a obtenção do resultado, a pesquisa utilizou-se de dois questionários: um para a avaliar a percepção dos valores organizacionais e outro para avaliar o comportamento ecológico dos colaboradores. Ainda, utilizou-se como embasamento a Teoria de Valores de proposta por Schwartz (2005), que apresenta a associação entre valores e comportamento ecológico. Os resultados evidenciam que, na percepção dos colaboradores, a empresa valoriza comportamentos egoísticos/egocêntricos em detrimento dos considerados social-altruísticos e biosféricos. Esse resultado é compatível com o comportamento que os colaboradores dizem praticar, uma vez que sustentam um padrão de comportamento consensual, distanciado de práticas inovadoras e engajadas em termos ambientais. Entretanto, a o e levar-se em consideração os valores que a empresa sustenta em seus documentos formais, perceberemos que há certa discrepância entre a percepção dos colaboradores e o é valorizado pela empresa.

Porém, quanto aos valores de autonomia, conformidade e bem estar, os colaboradores estão insatisfeitos, pois não se sentem parte integrante das decisões da empresa. O líder deve dar autonomia para que seus colaboradores tenham maior poder de inovar e criar ideias, pois

esse incentivo fará com que ele se integre a equipe da organização e fará com que ele se sinta privilegiado, ou seja, ele sentirá que está sendo ouvido e buscará colaborar ainda mais com o crescimento da empresa.

Quanto aos fatores estudados no Comportamento Ecológico, percebe-se que a empresa apresenta, em seu manual do colaborador, a importância das ações sustentáveis a serem adotadas dentro da organização e incentiva que seus colaboradores trabalhem voltados para comportamentos sustentáveis. Os resultados demonstraram que os colaboradores agem de maneira sustentável dentro da organização e também fora dela, as quais estão com os valores intrínsecos enraizados em si e no seu dia a dia. Porém, os colaboradores não incentivam nenhum tipo de manifestação, seja ela pública ou não, quanto a sustentabilidade e também não passam a diante ações que podem fazer diferença. Os colaboradores agem de maneira individual, não de forma a espalhar o conhecimento ou as boas ações que eles têm dentro da organização, no seu dia a dia, para outras pessoas fora do ambiente de trabalho.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em diferentes amostras com abordagem no comportamento pessoal. O mesmo pode ser aplicado em outro campo de estudo, variando a organização estudada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAHLSTRUD, A.. **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.** Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2006.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures.** The rites and rituals of corporate life. London: Penguin. (1988).
- INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: Instituto de Empresas e Responsabilidade Social, 2009. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 01 de junho de 2015.
- KANG, Y.C. **Stakeholder capitalism and just enterprise system.** . PhD Thesis. University of Pittsburgh, 1995.
- KELMAN, H. C. **Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change.** Journal of Conflict Resolution, 2, 51-60, 1958.
- MELO NETO, F.P.; Froes, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro,** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.2001.
- PINTO, M. J. **Discurso, implícitos e ideologia: As ONGs e a visão arcaica da relação entre o público e o estatal.** Trabalho apresentado no Campos, 2011.
- QUELLHAS, F.C. **Responsabilidade Social Corporativa.** VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2010.
- SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, pp. 23-47, 1999.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, n. 50, pp. 19-45, 1994.
- SCHWARTZ, S. H. *et al.* Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of Cross Cultural Psychology**, n. 32, pp. 519-542, 2001.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.) **Advances in experimental social psychology.** New York: Academic Press, 1992. v. 25. p. 1-65.
- SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural; validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Eds.), **Valores e comportamento nas organizações.** Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p.21-

55; p. 56-95.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 53, pp. 550-562, 1987.

SEBRAE. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas: passo a passo**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

SHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. UFBA. Dissertação de Mestrado, 2004.

SOBREIRA; T, B, GALVÃO; R, A, DE SOUZA M, T, S,. **Implementação de um programa de responsabilidade social empresarial: um estudo de caso em uma pequena empresa industrial**. Revista Metropolitana de Sustentabilidade, 2015.

SHINYASHIKI, G. **O processo de socialização organizacional**. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SIQUEIRA, M.M.M; TAMAYO, A. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão / Valores Organizacionais**. Mirlene Maria Matias Siqueira (org.). – Porto Alegre : Artmed, 2008.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

_____. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul. /set., 1998.

_____. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
126

_____. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. especial, pp. 17-24, 2007.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. C. (Coords.). **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n.2, pp.62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, pp. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

_____. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 3, pp. 369-376, jul./ set. 2009.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, n. 9, p. 329-348, 1993.

WOOD, D. J. **Corporate social performance revisited**. *Academy of Management Review*. v. 16, n. 4, p. 691-718, oct. 1991.