



DANILO NUNES  
NEUSA MARIA BASTOS F. SANTOS  
JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES

**CULTURA  
ORGANIZACIONAL,  
COMPROMETIMENTO  
E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA**

**Atena**  
Editora  
Ano 2023



DANILO NUNES  
NEUSA MARIA BASTOS F. SANTOS  
JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES

**CULTURA  
ORGANIZACIONAL,  
COMPROMETIMENTO  
E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA**

**Atena**  
Editora  
Ano 2023

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
 Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
 Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia /  
Universidade de Coimbra

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Cultura organizacional, comprometimento e responsabilidade social corporativa

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Autores:** Danilo Nunes  
 Neusa Maria Bastos F. Santos  
 José Gonçalves das Neves

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

N972 Nunes, Danilo  
 Cultura organizacional, comprometimento e  
 responsabilidade social corporativa / Danilo Nunes,  
 Neusa Maria Bastos F. Santos, José Gonçalves das  
 Neves. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-258-1414-8  
 DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.148230706>

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Cultura  
 organizacional. I. Nunes, Danilo. II. Santos, Neusa Maria  
 Bastos F. III. Neves, José Gonçalves das. IV. Título.

CDD 658.78

**Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**Atena Editora**  
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
 Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

# DEDICATÓRIA

Agradecemos aos nossos familiares e a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a elaboração deste livro.

Danilo Nunes

Neusa Maria Bastos F. Santos

José Gonçalves das Neves

Trabalho análogo à escravidão, corrupção, assédio moral, assédio sexual, salários indignos, poluição dos mais variados tipos, descarte impróprio de resíduos, perda de biodiversidade, aquecimento global, entre outros. Esses são apenas alguns exemplos que nos veem à mente e que são amplamente repercutidos em nossa sociedade, mas a lista de graves e profundos problemas que assolam a humanidade e nosso planeta é, certamente, muito mais extensa.

Pode-se notar que, de uma forma ou de outra, em diferentes naturezas e intensidades, tais problemas podem ser associados às atividades realizadas pelas organizações empresariais, como facilmente se percebe pelos exemplos aqui relacionados.

Assim, e não é de hoje, que o papel das empresas tem sido questionado por diversos atores sociais e por meio das mais diversas perspectivas. Mas, da mesma forma que as empresas podem estar associadas aos problemas, elas também estariam associadas às soluções ou, no mínimo, à mitigação dos problemas que elas provocariam.

Portanto, estudos que procurem entender “como” as empresas possam compreender e gerenciar melhor as implicações diretas ou indiretas de suas atividades são sempre bem-vindos. O livro “Cultura organizacional, comprometimento e responsabilidade social corporativa”, de autoria de Danilo Nunes, Neusa Maria Bastos F. Santos e José Gonçalves das Neves, professores com grande experiência nos temas aqui tratados, vem a colaborar para o entendimento dessas questões.

O estudo, que teve como objetivo “investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação”, foi realizado de acordo com as melhores práticas acadêmicas, incluindo um levantamento da literatura nos temas da pesquisa, uma extensiva coleta de dados em uma grande empresa brasileira, complementada por uma análise estatística robusta.

Ao seu final, o estudo reforça a importância das características culturais e políticas organizacionais como fatores que alavancariam os desdobramentos das atividades das empresas, reforçando a responsabilidade social corporativa e sua importância. Espera-se que, tanto na esfera acadêmica quanto na profissional, o entendimento das relações entre tais elementos organizacionais possam ajudar a eliminar ou reduzir, a longa lista de problemas citados acima.

Votos de uma boa leitura!

Flavio Hourneaux Junior

Professor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da  
Universidade de São Paulo

Presidente do Capítulo Brasileiro do PRME (*Principles for Responsible Management Education*), das Nações Unidas

<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	8
PROBLEMA E HIPÓTESES DA PESQUISA .....	10
OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	12
ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b> .....	<b>17</b>
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	18
Pacto Global e ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	21
ESG: <i>environmental, social and governance</i> .....	25
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b> .....	<b>27</b>
Conceitos, Perspectivas, Focos de atuação .....	28
Livro verde europeu: responsabilidade social corporativa .....	32
Gestão Responsável .....	34
<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>39</b>
CONCEITOS E PERSPECTIVAS .....	40
ESCALAS DE BASE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	44
MODELO TEÓRICO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN .....	45
<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b> .....	<b>47</b>
Estudos relacionados entre comprometimento organizacional e responsabilidade social corporativa .....	48
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>54</b>
CONCEITOS E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	55
A CULTURA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO RESPONSÁVEL.....	57

<b>A CULTURA NA PERSPECTIVA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>59</b>
<b>A CULTURA NA PERSPECTIVA DAS MANIFESTAÇÕES E NÍVEIS DE ANÁLISE .....</b>	<b>60</b>
<b>MODELO TIPOLÓGICO DE CULTURA: O MODELO DOS VALORES CONCORRENTES .....</b>	<b>63</b>
Cultura de clã ou grupal.....	66
Cultura inovativa ou cultura de criação .....	67
Cultura hierárquica ou de controle .....	68
Cultura de mercado ou racional .....	69
<b>A CULTURA ORGANIZACIONAL, O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....</b>	<b>72</b>
Estudos relacionados entre cultura organizacional, comprometimento organizacional e responsabilidade social corporativa .....	73
<b>PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>83</b>
<b>PLANO AMOSTRAL .....</b>	<b>84</b>
<i>Locus</i> da pesquisa: a cidade de Cubatão e o setor logístico .....	84
A importância do setor logístico para a região .....	86
Características do grupo pesquisado .....	89
Perfil das empresas que compõem o objeto de estudo.....	92
O papel da universidade corporativa .....	93
<b>ABORDAGEM METODOLÓGICA .....</b>	<b>94</b>
Desenho da Pesquisa .....	95
Modelos para Análise da Investigação.....	97
Estatística descritiva .....	98
Análise das correlações de variáveis .....	98
Análise de regressão linear .....	99
Variáveis investigadas e instrumentos de coleta .....	99
A Coleta de Dados.....	101
<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>104</b>

ALFA DE <i>CONBRACH</i> .....	104
TABULAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS .....	107
Perfil Sociográfico dos Respondentes .....	107
Estatísticas Descritivas - Medidas Resumo e Sumários Gráficos .....	111
ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	121
ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR .....	124
<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>156</b>
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO.....	156
APÊNDICE B – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS .....	157
<b>ANEXOS.....</b>	<b>158</b>
ANEXO A – ESCALA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	158
ANEXO B – ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	159
ANEXO C – INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	160
ANEXO D – ESCALA DE TOLERÂNCIA À AMBIGUIDADE .....	161
<b>SOBRE OS AUTORES .....</b>	<b>162</b>

# LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco nacional de desenvolvimento econômico e social
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CA	Comprometimento afetivo
CAMPS	Centro de aprendizagem e mobilização profissional e social
CC	Cultura clã/grupal
CETESB	Companhia ambiental do estado de São Paulo
CH	Cultura hierárquica
CI	Cultura inovativa
CM	Cultura de mercado
CO	Cultura organizacional
CVM	<i>Competing value model</i>
EBACO	Escala de bases do comprometimento organizacional
ESG	<i>Environmental, social and governance</i>
GRI	<i>Global reporting initiative</i>
IBGC	Instituto brasileiro de governança corporativa
IDH	Índice de desenvolvimento humano
IDHM	Índice de desenvolvimento humano municipal
ISE B3	Índice de sustentabilidade empresarial
ISSO	<i>International standards organization</i>
OCQ	<i>Organizational commitment questionnaire</i>
ODM	Objetivos de desenvolvimento do milênio
ODS	Objetivos de desenvolvimento sustentável
OIT	Organização internacional do trabalho
ONU	Organização das nações unidas
PIB	Produto interno bruto
RPPN	Reserva particular de patrimônio natural
RSC	Responsabilidade social corporativa

SIG	Sistema de informações geográficos
UNCHE	<i>United nations conference on the human environment</i>
WBCSD	<i>World business council for sustainable development</i>
WCED	<i>World commission on environment and development</i>

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação. A partir deste, desdobram-se três objetivos específicos: testar a confiabilidade das escalas de responsabilidade social corporativa, de comprometimento afetivo e de cultura organizacional, para o estudo das relações entre as variáveis em referência; demonstrar os indicadores do comprometimento afetivo como componente de estudo quando relacionados à percepção de colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico sobre as práticas de responsabilidade social corporativa; comparar o grau de influência que os quatro tipos da cultura (modelo de Quinn) exercem sobre a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo na visão de colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico. Para compor o referencial teórico no qual esta pesquisa se fundamenta, foram abordados vários conceitos e perspectivas, sendo que em responsabilidade social corporativa a referência reside na escola europeia que tem como fundamento principal a premissa de que um comportamento socialmente responsável é aquele que existe quando há participação voluntária dos envolvidos em todas as dimensões, sejam sociais, econômicas e ambientais; quanto ao comprometimento organizacional a escolha foi pela dimensão afetiva, pois ela exterioriza a identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais, que, ao reforçar o desejo em permanecer na organização, evidencia a lealdade como um dos seus componentes fundamentais; e quanto à cultura organizacional, o referencial utilizado foi o modelo dos valores concorrentes e a tipologia de Quinn, pois permitem a integração dos vários tipos de cultura organizacional, a clarificação dos conteúdos conceituais, a garantia das características fundamentais dos sistemas humanos e organizacionais, a partir da forma como cada tipo de cultura se relaciona com outros critérios comparativos. Visando a uma compreensão de como esses três recortes teóricos relacionam-se positivamente entre si, a pesquisa utilizou-se da abordagem quantitativa, sendo que, para o seu desenvolvimento, a coleta de dados contou com 644 respondentes de um grupo empresarial do segmento logístico, localizado na cidade de Cubatão, região metropolitana da Baixada Santista. Os resultados apresentados validaram uma das hipóteses levantadas, ou seja, há uma relação positiva entre a percepção das ações das organizações voltadas à responsabilidade social corporativa com reflexo no comprometimento afetivo dos trabalhadores, mas tal associação gera um efeito de fraca intensidade ( $B = -0,009$  e  $p > 0,05$ ). Houve, também, a constatação de que a cultura inovativa (na razão de 19,2%) exerce um papel moderador de maior significância ( $CI = B = 0,1076$  e  $p < 0,01$ ) em relação aos outros tipos de cultura ( $CC = B = 0,0813$  e  $p > 0,05$ ;  $CM = B = -0,266$  e  $p < 0,005$ ;  $CH = B = -0,218$  e  $p > 0,05$ ) na relação entre comprometimento afetivo e responsabilidade social corporativa. Um fator importante para análise, fruto dos resultados obtidos, é que mesmo a cultura inovativa exercendo o papel moderador, a percepção

dos colaboradores é mais evidente pela cultura hierárquica, o que sinaliza um repensar nas estratégias e na condução das ações que contribuem para a identidade cultural da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade Social Corporativa; Comprometimento Organizacional Afetivo; Cultura Organizacional.

# ABSTRACT

This study aimed to investigate whether corporate social responsibility practices positively affect affective commitment, in the perception of employees, with organizational culture as a moderator of this relationship. From this, three specific objectives unfold: to test the reliability of the corporate social responsibility, affective commitment and organizational culture scales, for the study of the relationships between the variables in reference; demonstrate the affective commitment indicators as a study component when related to the perception of employees of a business group in the logistics sector about corporate social responsibility practices; compare the degree of influence that the four types of culture (Quinn's model) exert on the relationship between corporate social responsibility practices and affective commitment in the view of employees of a business group in the logistics sector. To compose the theoretical framework on which this research is based, several concepts and perspectives were addressed, and in corporate social responsibility the reference resides in the European school, whose main foundation is the premise that a socially responsible behavior is the one that exists when there is voluntary participation of those involved in all dimensions, whether social, economic or environmental; as for organizational commitment, the choice was for the affective dimension as it externalizes the individual's identification with organizational values and objectives, which by reinforcing the desire to remain in the organization, highlights loyalty as one of its fundamental components; and as for organizational culture, the framework used was the model of competing values and Quinn's typology, as they allow the integration of various types of organizational culture, the clarification of conceptual contents, the guarantee of the fundamental characteristics of human and organizational systems, the from the way each type of culture relates to other comparative criteria. Aiming at an understanding of how these three theoretical perspectives relate positively to each other, the research used a quantitative approach, and for its development, the data collection had 644 respondents from a business group in the logistics segment, located in the city of Cubatão, metropolitan region of Baixada Santista. The results presented validated one of the hypotheses raised, that is, there is a positive relationship between the perception of the actions of organizations aimed at corporate social responsibility with reflection on the affective commitment of workers, but such association generates a weak effect ( $B = -0.009$  and  $p > 0.05$ ). There was also the finding that innovative culture (in the ratio of 19.2%) plays a more significant moderating role ( $CI = B = 0.1076$  and  $p < 0.01$ ) in relation to other types of culture ( $CC = B = 0.0813$  and  $p > 0.05$ ;  $CM = B = -0.266$  and  $p < 0.05$ ;  $CH = B = -0.218$  and  $p > 0.05$ ) in the relationship between affective commitment and corporate social responsibility. An important factor for analysis resulting from the results obtained is that even the innovative culture exercising the moderating role, the perception of employees is more evident by the hierarchical culture, which signals a rethinking of strategies and the conduct of actions that contribute to the cultural identity of the organization.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility; Affective Organizational Commitment;; Organizational Culture.

# INTRODUÇÃO

Este livro foi concebido a partir de pesquisas que embasaram uma tese defendida no programa de Administração da PUC/SP.

Em meio ao crescente processo de globalização, das políticas econômicas e sociais no âmbito organizacional e, com o direcionamento dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas, os aspectos que envolvem as ações voltadas às práticas de responsabilidade social corporativa e, conseqüentemente, a busca por um mundo mais sustentável, devem ser um pensamento constante quando da definição de políticas e estratégias organizacionais (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020; PINHEIRO; MENDONÇA, 2020).

A sociedade contemporânea experimenta a transformação para um mundo mais sustentável, buscando oferecer para a humanidade mais segurança, mais educação, novos conhecimentos, valores, regras e a necessidade de conhecer, entender e agir de forma significativa e socialmente responsável (STREIMIKIENE; MIKALUSKIENE; KIAUSIENE, 2019).

Num mundo globalizado, as organizações devem aprender a gerir a diversidade, complexidade e a ambigüidade do mercado de trabalho. Essa é uma maneira eficaz para obtenção de recursos e desenvolvimento de competências diferenciadas, buscando, assim, alcançar vantagens competitivas sustentáveis (BILHIM, 2009; HOFSTEDE, 1991) e, para serem competitivas, as empresas precisam repensar constantemente suas atividades em relação às questões ambientais, sociais e econômicas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

O processo de globalização faz com que haja um repensar contínuo nos sistemas e procedimentos de uma organização, pois há a necessidade de, dentre outras ações, adequação ao mercado, à legislação, aos sistemas culturais, sociais e políticos (BILHIM, 2009; HOFSTEDE, 1991).

Isso faz com que entendamos que as organizações lidam com questões culturais, por que não dizer multiculturais, cada vez mais complexas. É necessário ter um conhecimento de cultura, responsabilidade social corporativa e o comprometimento das pessoas no âmbito organizacional para que busquemos um equilíbrio entre consistência e adaptação tão necessário ao sucesso dos negócios (CHIANG, 2010; CROPANZANO *et al.*, 2001; AGUILERA *et al.*, 2007; MIGNAN; FERRELL; HULT, 1999; LEE; LEE; LI, 2012; JORDÃO, 2019).

Morgan (1996) ressalta que a complexidade dos fenômenos organizacionais é tão grande que sempre haverá a necessidade de pensar a análise organizacional a partir de uma variedade de dimensões, mesmo que isso torne os processos ainda mais complexos.

A complexidade organizacional é um dos fatores que está associado diretamente ao desempenho social e sustentável das organizações, ressaltando os efeitos das práticas no ambiente interno, conciliados ao reflexo existente na colaboração de práticas no ambiente externo, movimento este que sinaliza uma relação direta com o desempenho e os resultados pretendidos (LU; LAI; CHIANG, 2016; MARTINS *et al.*, 2019), ou seja, o ambiente externo está associado positivamente à gestão interna, com influência direta nos resultados, e reforça-se a necessidade de avaliarmos o quanto o grau de comprometimento das pessoas contribui com esse indicador de sucesso (STREIMIKIENE; MIKALUSKIENE; KIAUSIENE, 2019).

Isso faz com que, cada vez mais, a busca por um mundo mais sustentável passe, necessariamente, pelos modelos de gestão de negócios e, nesse sentido, o comprometimento das pessoas envolvidas nos processos e, conseqüentemente, a identidade organizacional que se configura nos perfis culturais das organizações ganha destaque e alimenta as necessidades de pesquisas nos ambientes acadêmicos e científicos (MIGNAN; FERRELL; HULT, 1999; LEE; LEE; LI, 2012; JORDÃO, 2019).

Nessa perspectiva multidimensional, surgiu a motivação de investigar as práticas internas e externas das ações voltadas à responsabilidade social corporativa, avaliando a percepção que os colaboradores têm sobre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo que demonstram em suas organizações.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA**

É possível afirmar que os estudos da cultura organizacional, do comprometimento afetivo e da responsabilidade social corporativa apresentam resultados desde o início do século XX, mas começaram a ganhar mais visibilidade e espaços entre os pesquisadores da área de administração a partir das décadas de 1970 e 1980 (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019; CARROLL; SHABANA, 2010; SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017).

A responsabilidade social corporativa apresenta benefícios às organizações que a incorporam em seus negócios, pois engloba as expectativas econômicas, legais, éticas que a sociedade tem em um determinado período. A sociedade e os negócios são interdependentes, portanto, o sucesso das organizações depende do bem-estar da sociedade como um todo, logo, as ações voltadas à responsabilidade social são

imprescindíveis no contexto empresarial (CARROLL, 1998; JORDÃO, 2019; PORTER; KRAMER, 2006).

O exercício da responsabilidade social corporativa deve ser entendido como uma filosofia inovadora e as competências exigidas nesse processo exigem das pessoas uma maior participação num diálogo bilateral – empresa e empregado – que permita respostas e ajustamentos permanentes (COMISSÃO EUROPEIA, 2001).

A responsabilidade social corporativa preocupa-se com as responsabilidades das empresas em relação aos seus *stakeholders*, a sociedade em que elas se encontram e a própria empresa, ou seja, responsabilidades e ações para o público externo e para com todos os seus empregados (LUGOBONI *et al.*, 2018).

Hart (1997) argumenta que as organizações, sobretudo as privadas, que se apresentam como “máquinas econômicas do futuro”, têm a responsabilidade de garantir ou pelo menos buscar um mundo mais sustentável. Defende, ainda, que, ao promoverem mudanças no comportamento dos *stakeholders*, internos e externos, acabam por influenciar novas políticas públicas. Essas organizações constituem-se em forças essenciais na sociedade, com uma responsabilidade bastante significativa em construir e alcançar a sustentabilidade.

Schein (2009) assevera que os diferentes níveis de sustentabilidade empresarial sugerem um paralelo às diferentes dimensões da cultura organizacional, como os valores a serem adotados, por exemplo, as estratégias e filosofia de trabalho, as suposições subjacentes, como as crenças e percepções e os elementos a serem observados ou a estrutura, os processos e os comportamentos, abrangendo os níveis de comprometimento das pessoas (SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017).

Corroborando com esse pensamento, Mathieu e Zajac (1990) em seus estudos voltados à análise dos elementos que afetam e são afetados pelo comprometimento organizacional sinalizam a necessidade de se criar uma estrutura que pudesse servir de modelo para examinar as relações do comprometimento com diferentes conjuntos de estratégias e características organizacionais. Esta tese caminhou nesse sentido, ou seja, prover um estudo buscando as possíveis interrelações do comprometimento organizacional em sua dimensão afetiva com a responsabilidade social corporativa e a cultura organizacional.

O grau de satisfação no trabalho relacionado ao comprometimento afetivo tem papel importante na influência positiva da cultura organizacional por esta refletir o conjunto de valores e padrões que contribuem para diagnosticar o perfil do comportamento organizacional (SILVA *et al.*, 2018, MEDEIROS, 2003, ROCHA *et al.*, 2019).

Nesse sentido, pode-se afirmar que a cultura organizacional está diretamente associada ao comprometimento das pessoas no ambiente de trabalho, pois inclui participação, consistência, adaptabilidade e missão (DENISON, 1990; NIKPOUR, 2017).

A cultura fornece, ainda, contribuições expressivas para estudarmos a funcionalidade de uma cidade, de uma comunidade ou de uma organização, ou seja, onde as pessoas moram, vivem e trabalham. A identificação do valor cultural forma o estilo de vida dos grupos sociais e, portanto, pode determinar mudanças que são necessárias para garantir o desenvolvimento sustentável. A integração da cultura organizacional com os demais elementos e mecanismos organizacionais não apenas determina o sucesso do processo, como contribui para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável (STREIMIKIENE; MIKALUSKIENE; KIAUSIENE, 2019; VAN MAANEM; SCHEIN, 1977; JORDÃO, 2019).

A cultura organizacional permite criar valores ou um novo modo de vida, tornando-se a matriz de uma maneira particular de vida e mais do que uma ferramenta analítica, constitui-se como um sistema guiado por intenções, motivações, escolhas morais e éticas enraizadas em valores que orientam ações individuais e coletivas (STREIMIKIENE; MIKALUSKIENE; KIAUSIENE, 2019; LAASCH; CONAWAY, 2015).

## **PROBLEMA E HIPÓTESES DA PESQUISA**

O estudo e a relação sinérgica desses três recortes teóricos, responsabilidade social corporativa, comprometimento afetivo e cultura organizacional constituem-se no desafio de trazer a discussão de como as implicações teóricas e práticas dessas relações podem contribuir para um envolvimento das pessoas mediante a percepção das ações de responsabilidade social corporativa e como a cultura organizacional pode moderar esse processo. Tem-se como problema central desta pesquisa a investigação de possíveis causas e indicadores que nos permitam responder se:

Existe influência das práticas de responsabilidade social corporativa sobre o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação?

Ao definir a situação-problema, formulam-se as hipóteses que implicam conjecturas quanto aos possíveis resultados e respostas à questão cerne desta pesquisa.

**Hipótese 1:** As práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Os colaboradores, ao perceberem políticas e ações responsáveis em suas organizações, tendem a se comprometerem e a contribuir com novas iniciativas de responsabilidade social. Essas percepções são expressas em respostas cognitivas, afetivas e comportamentais (CROPANZANO *et al.*, 2001; AGUILERA *et al.*, 2007).

**Hipótese 2:** A relação entre práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento afetivo difere segundo os quatro tipos de cultura organizacional que se manifestam na tipologia de Quinn (1983), quer sejam:

- 2.a Cultura organizacional clã/grupal.
- 2.b Cultura organizacional inovativa/criação.
- 2.c Cultura organizacional hierárquica/controle.
- 2.d Cultura organizacional mercado/racional.

Ressalta-se que, de acordo com a dimensão organizacional, diferentes tipos de cultura podem existir em toda organização e os colaboradores de cada subcultura podem ter diferentes atitudes em relação às ações voltadas à responsabilidade social corporativa, com resultados diretos sobre o comprometimento organizacional (ROBBINS, 2008), o que reforça a necessidade de investigação.

Ao investigar a cultura organizacional como moderadora da relação existente entre as práticas de responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo, busca-se entender como a cultura expressa os pressupostos, valores e normas, e como os colaboradores percebem suas instituições e, assim sendo, como se processam a criação e o compartilhamento no uso de informações que acabam gerando efeito sobre o comportamento organizacional e suas eficácias (QUINN; CAMERON, 2006).

Estudar a cultura organizacional como variável moderadora constitui-se um nível de análise importante, pois possibilita perceber o papel que ela exerce no nível emocional das pessoas e como elas interpretam a realidade organizacional de acordo com suas expectativas e valores (CUNHA *et al.*, 2016; LEAL; LOPES, 2019).

## **OBJETIVOS DA PESQUISA**

Esta tese tem por objetivo:

Investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação.

A partir dessa construção, desdobram-se três objetivos específicos, a saber:

Testar a confiabilidade das escalas de responsabilidade social corporativa (DUARTE, 2011), de comprometimento afetivo (NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008) e de cultura organizacional (GONÇALVES, 2011), para o estudo das relações entre as variáveis em referência.

Demonstrar os indicadores do comprometimento afetivo como componente de estudo quando relacionados à percepção de colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico sobre as práticas de responsabilidade social corporativa.

Comparar o grau de influência que os quatro tipos da cultura (modelo de Quinn) exercem sobre a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo na visão de colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico.

## **JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA**

A relevância desta temática reside na contribuição que ela pode dar à implementação dos diferentes modelos empresariais, como, também, à academia em virtude do número reduzido de produções na congruência dos três recortes teóricos abordados, ou seja, responsabilidade social corporativa, comprometimento organizacional e cultura organizacional, em suas perspectivas multidimensionais.

Foi feita uma análise em três bases de dados: *Web of Science*, *Spell* e *Google Scholar*, considerando os artigos publicados no período de 2016 a 2020, com filtros nas áreas de *Management* e *Business*.

Ainda com a mesma perspectiva de pesquisa, porém consultando outras bases de dados e tipos de produção disponibilizadas, bem como períodos que extrapolam o período de 2016 a 2020, outras produções ajudam-nos a entender, ainda mais, a complexidade que existe nos resultados das pesquisas que abordam essas relações.

Quando consideradas as publicações contemplando em seus títulos a responsabilidade social e o comprometimento organizacional, 10 artigos foram relacionados (AHMAD *et al.*, 2020; ALLEN; ATTOH; GONG, 2017; GEORGE; ABOOBAKER; EDWARD, 2020; MENSAH; AGYAPONG; NUERTEY, 2017; NGUYEN; TU, 2020; OCEL; OZKURT, 2019; SILVA *et al.*, 2020; DUARTE; NEVES, 2012; JOSÉ, 2013; TURKER, 2009).

Com a abordagem de responsabilidade social e cultura organizacional, outros 12 artigos (GORONDUTSE; HILMAN, 2016; MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017; MOHELKA; SOKOLOVA, 2017; NECULAESI *et al.*, 2019; PASRICHA; SINGH; VERMA, 2018; SANNINO *et al.*, 2020; VVEINHARDT; ANDRIUKAITIENE, 2017, JORDÃO, 2019;

LEAL; LOPES, 2019; SOARES *et al.*, 2018; SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017; STREIMIKIENE; MIKALOUSKIENE; KIAUSIENE, 2019).

Com a abordagem de cultura organizacional e comprometimento organizacional, 11 artigos (AGARWALA *et al.*, 2020; CÉSAR; NEVES, 2020; DANG; VU; NGUYEN, 2020; HIDALGO-PENATE; NIEVES; PADRON-ROBAINA, 2020; MASRY-HERZALLAH; DA'AS, 2020; PALTU; BROUWERS, 2020; PARK; DOO, 2019; SILVA *et al.*, 2018; SILVA; SÁ, 2017; VOLKOVA; CHIKER, 2020, NIKPOUR, 2017).

Uma síntese das principais características e focos desses estudos estão apresentados após a fundamentação teórica das variáveis desta tese, ou seja, as produções que relacionam a responsabilidade social corporativa e o comprometimento organizacional (no total de 10) estão abordadas no final do terceiro capítulo e as produções que relacionam a cultura organizacional com a responsabilidade social corporativa (no total de 12) e com o comprometimento organizacional (no total de 11) estão abordadas no final do quarto capítulo.

Fazendo um novo recorte, agora voltado às abordagens desta tese, ou seja, os estudos que focam a responsabilidade social corporativa, o comprometimento organizacional em sua dimensão afetiva e a cultura organizacional na perspectiva dos estudos que consideram a tipologia de Quinn, têm-se:

Responsabilidade social corporativa x comprometimento afetivo com 4 produções (AHMAD *et al.*, 2020; ALLEN; ATTOH; GONG, 2017; GEORGE; ABOOBAKER; EDWARD, 2020; NGUYEN; TU, 2020); responsabilidade social corporativa x cultura organizacional, 4 produções (GORONDUTSE; HILMAN, 2016; PASRICHA; SINGH; VERMA, 2018; LEAL; LOPES, 2019; SOARES *et al.*, 2018); cultura organizacional x comprometimento afetivo, 6 produções (AGARWALA *et al.*, 2020; CÉSAR; NEVES, 2020; HIDALGO-PENATE; NIEVES; PADRON-ROBAINA, 2020; MASRY-HERZALLAH; DA'AS, 2020; SILVA *et al.*; SILVA; SÁ, 2017).

Com a abordagem de responsabilidade social, comprometimento afetivo e cultura organizacional, apenas 1 trabalho foi encontrado (CHAGAS, 2018).

Há uma lacuna acadêmica no estudo das relações entre responsabilidade social corporativa, comprometimento afetivo e cultura organizacional, logo, nota-se que há espaços para pesquisas nesse contexto e o plano amostral, foco deste estudo, propiciará uma abrangência ampla em vários segmentos produtivos, pois a busca de eficiência da rede logística pode contribuir para que as organizações tornem-se mais competitivas, dinâmicas e percebidas como relevantes a seus colaboradores, podendo garantir maior fidelidade e aceitação por todos os seus *stakeholders* (QUINTANEIRO; SOUSA, 2013; RICO, 2014).

O grupo empresarial que compôs o plano amostral tem grande *expertise* no segmento logístico e abraça em suas políticas as responsabilidades social e ambiental como uma das suas diretrizes.

Está localizado na cidade de Cubatão, uma cidade que, a julgar pelo histórico de seu desenvolvimento a partir dos anos de 1950, mesmo com todos os progressos já registrados, ainda é refém de uma dívida social muito grande com a sua região (BARBOSA; ALVES, 2012).

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

A estrutura textual deste estudo iniciou-se pela presente introdução e em outros seis capítulos. No capítulo 2 foram abordados os conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social com a abordagem do Pacto Global e dos ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável –, com as perspectivas que norteiam os modelos de gestão responsável, os focos e as abrangências da Responsabilidade Social Corporativa – RSC – com as diretrizes das escolas americana e europeia, e nesta com destaque às políticas definidas no Livro Verde que, por caracterizarem que um comportamento socialmente responsável é aquele que existe quando há participação voluntária em todas as dimensões, econômica, social e ambiente (DUARTE, 2011; COMISSÃO EUROPEIA, 2011; NEVES; BENTO, 2005), foi definido como o modelo adotado neste estudo. O núcleo de referência na abordagem da responsabilidade social reside em Duarte, Gomes e Neves (2014).

No capítulo 3 foram apresentados os conceitos e perspectivas do Comprometimento Organizacional e alguns estudos e escalas que explicam a origem do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), núcleo de referência neste estudo. Define a abrangência do comprometimento em componentes afetivo, normativo e instrumental, e a escolha da dimensão afetiva (CA) como foco deste estudo deu-se pela associação com o vínculo emocional, pois retrata a forma como as pessoas sentem-se identificadas e envolvidas com a organização e nela desejam permanecer (SILVA *et al.*, 2018; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; NASCIMENTO; LOPES; SAGUEIRO, 2008; TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019; CHAGAS, 2018; NEVES, 2000, 2001; BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

No capítulo 4 foram abordados os elementos e conceitos da cultura organizacional (CO), sendo a cultura tratada nas perspectivas de uma gestão responsável (SCHEIN, 1992; LAASCH; CONAWAY, 2015), do desempenho organizacional (DENISON *et al.* 2006; DENISON, 1990; DENISON; MISHRA, 1995; KOTTER; HESKETT, 1992), e das manifestações e níveis de análise (SCHEIN, 2009; CAMERON; QUINN, 2006; SANTOS,

2000; NEVES, 2000; CHAGAS, 2018). Foi adotado como referencial neste estudo o Modelo dos Valores Concorrentes (QUINN; CAMERON, 2006), com a abordagem dos quatro tipos de cultura: inovativa (CI), clã (CC), mercado (CM) e hierárquica (CH) - (QUINN; CAMERON, 2006; SOARES *et al.*, 2018; SANTOS, 2000).

No capítulo 5 foi especificado o percurso metodológico, inicialmente com a explicitação do plano amostral, constituído por um grupo empresarial do segmento logístico, sediado na cidade de Cubatão, região metropolitana da Baixada Santista, São Paulo. A abordagem foi quantitativa, pois buscou-se responder às hipóteses levantadas, por meio de questionários estruturados e validados, medindo, quantificando e mensurando as respostas dos entrevistados, utilizando-se a estatística descritiva, a correlação entre as variáveis estudadas e regressão linear simples e múltipla, como modelos de análise de investigação.

No capítulo 6 foram feitas as análises e discussões dos resultados. Foi apresentado o Alfa de *Conbrach* (geral: 0,9119), que sinaliza alto grau de confiabilidade nos resultados obtidos (MARÔCO; GARCIA-MARQUES, 2006), a tabulação e o tratamento dos dados da pesquisa com a explicitação do perfil sociográfico dos respondentes e as medidas resumo e sumários gráficos, bem como os indicadores que sustentaram as análises considerando a correlação entre as variáveis, possibilitando, assim, a validação ou negação das hipóteses levantadas.

No capítulo 7, último da estrutura textual, foram feitas conclusões e considerações sustentadas pelo confronto da teoria com os resultados da pesquisa de campo que puderam subsidiar este estudo que investigou e respondeu ao foco principal desta tese, ou seja, se existe influência das práticas de responsabilidade social corporativa sobre o comprometimento afetivo dos colaboradores em uma organização do setor logístico, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação. O objetivo geral e os específicos abordados neste estudo foram confrontados e validados mediante os resultados apresentados e foi proposta uma agenda de pesquisa.

O desenvolvimento da fundamentação teórica conciliado aos resultados da pesquisa de campo, com os dados tratados de forma quantitativa em suas diferentes variáveis de estudo foram fundamentais para que as conclusões deste trabalho fossem feitas de forma segura e com fatos que possam levantar reflexões que oportunizem a continuidade de pesquisas nesta temática.

A estrutura geral deste trabalho segue apresentada na figura 01.

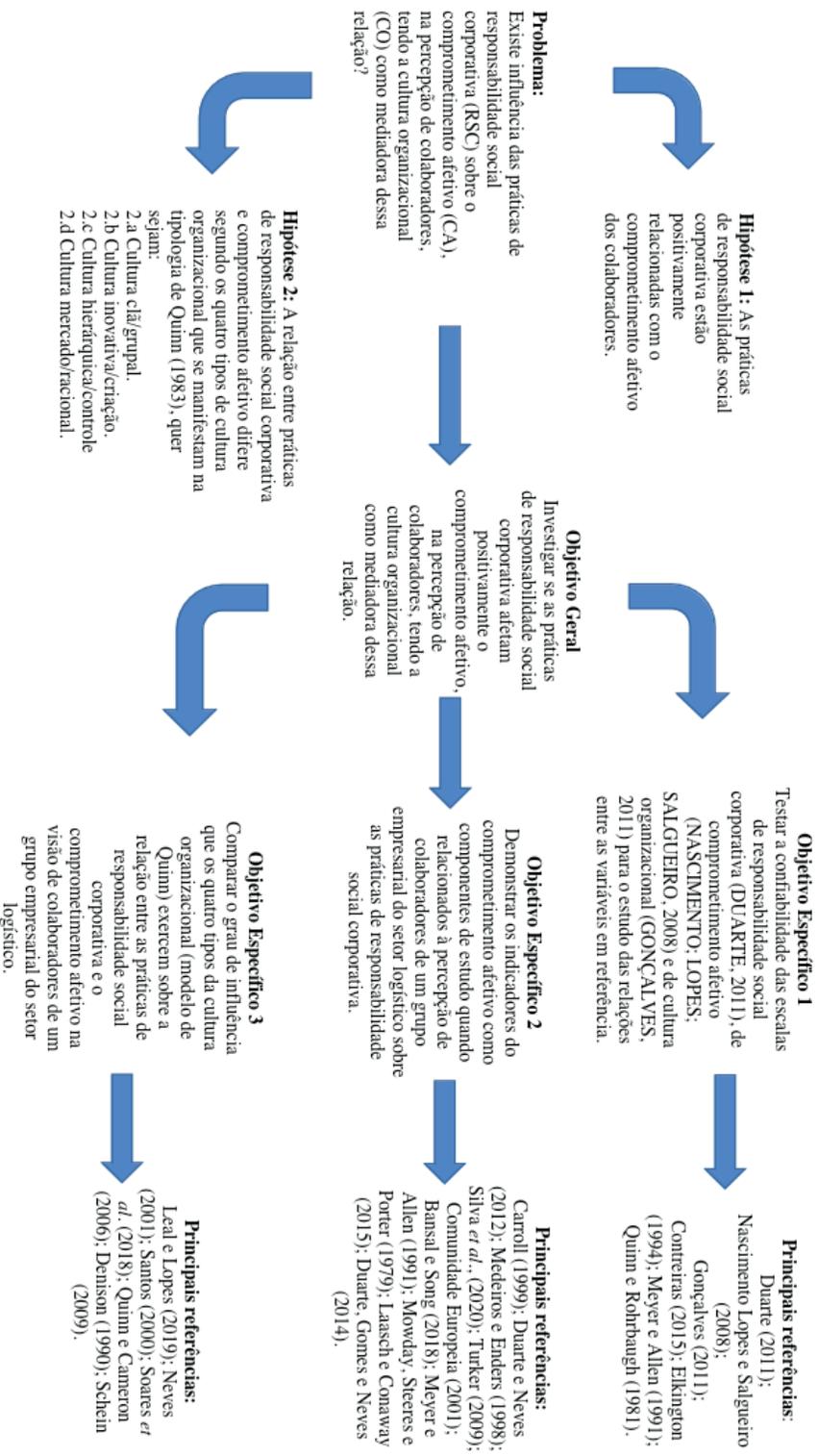


Figura 01 : Estrutura geral do trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

# RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A adoção de práticas socialmente responsáveis depende das políticas e estratégias organizacionais, mas, sobretudo, do papel dos diferentes *stakeholders*. Importante avaliar a percepção de como veem essas ações, pois refletirá diretamente no desempenho e, conseqüentemente, nos resultados alcançados (LUGOBONI *et al.*, 2018; PINHEIRO; MENDONÇA, 2020; COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002). Para que entendamos melhor esse contexto, faz-se necessário pontuar alguns recortes da evolução histórica dos conceitos e abrangências do desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social.

Este capítulo está estruturado em dois tópicos centrais: (i) desenvolvimento sustentável, apresentando a evolução histórica e cronológica desse conceito, bem como os principais precursores e seus pensamentos. Alinhado a essa evolução, abordaram-se os dez princípios que estruturam o Pacto Global da ONU, bem como os dezessete objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) e as principais diretrizes que norteiam uma gestão responsável, com foco na ESG (*environmental, social and governance*) como um referencial estratégico no que diz respeito aos princípios de um investimento sustentável; (ii) responsabilidade social corporativa, com conceitos, perspectivas, focos de atuação e a abordagem contemplada no livro verde europeu, documento que evidencia as práticas de responsabilidade social sob a ótica do modelo europeu, sendo base para o referencial teórico deste estudo.

Os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade surgiram em momentos diferentes, suscetíveis aos diferentes ambientes organizacionais, mas ambos compartilham interesse comum na relação entre negócios e sociedade e conversam com o mesmo público empresarial (BANSAL; SONG, 2017).

Os campos de sustentabilidade e responsabilidade social emergiram de diferentes paradigmas, convergindo de uma forma mais acentuada nas últimas décadas, e o fato de haver interesse comum na relação de negócios fez com que, nas áreas de gestão, tais campos tenham se tornado emaranhados, com os gestores de negócios e pesquisadores usando as palavras responsabilidade e sustentabilidade de forma intercambiável, inconsistente e até ambígua (BANSAL; SONG, 2017).

Como boa parte da convergência desses conceitos gira em torno do contexto de negócios e de empresas socialmente responsáveis ou sustentáveis, se não ficarem claras suas abrangências, corre-se o risco de depararmos com gestões que desenhem políticas de forma responsável ou apoiem a sustentabilidade apenas quando de interesse para os seus próprios negócios (FERRARO; PFEFFER; SUTTON, 2005).

Com o objetivo de relacionar a responsabilidade social aos termos normalmente mencionados em seu contexto, Laasch e Conaway (2015) estruturaram essa relação conforme demonstrado na figura 02.

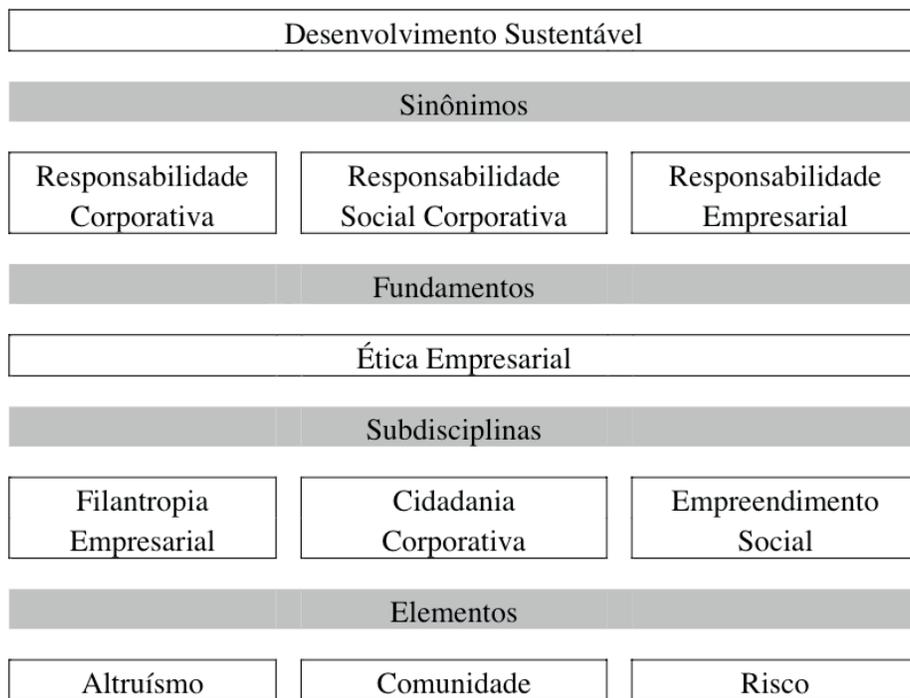


Figura 2 – Termos comuns de responsabilidade social

Fonte: Laasch e Conaway (2015, p.88) – adaptado pelos autores

Ao nos preocuparmos em aprofundar a distinção dos termos, propiciamos uma melhor compreensão do papel das organizações na sociedade, buscando a aproximação dos ambientes econômicos, sociais e naturais (BANSAL; SONG, 2017).

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Desde o final da década de 1960, a discussão de que os impactos nocivos do crescimento econômico causavam sobre a diversidade ecológica e a escassez de recursos já era presente entre pesquisadores e agentes da sociedade civil e os primeiros estudos de sustentabilidade concentravam-se mais nas questões ambientais (BANSAL; SONG, 2017).

Nessa linha de pensamento, constata-se que tais estudos originaram-se da insustentabilidade global (LAASCH; CONAWAY, 2015). A era dos descobrimentos e

colonialismo (séculos XV a XVIII), as duas revoluções industriais (séculos XVIII e XIX), a revolução verde ou revolução agrícola (século XX) corroboram esse pensamento. Laasch e Conaway (2015) fizeram um levantamento dos principais avanços teóricos conforme demonstrado no quadro 01.

Intelectuais	Concepções
Thomas Malthus (1789)	A população mundial vai superar os recursos naturais (alimentos) necessários para a sua sobrevivência.
Marquês de Condorcet (1794)	O crescimento populacional irá parar, automaticamente, por meio do livre-arbítrio dos indivíduos e das famílias.
Chefe indígena Seattle (+/- 1850)	A humanidade causará a própria extinção, por conta da poluição e do uso excessivo dos recursos naturais.
Ernst Haeckel (1866)	A ecologia é a ciência da interdependência dos sistemas ambiental e social.
Alfred C. Pigou (1920)	A atividade econômica tem custos internos e externos, os chamados custos sociais.
Rachel Carson (1962)	A revolução verde levará a uma perda de biodiversidade e à destruição dos ecossistemas.
Edward Barbier (1987)	O desenvolvimento sustentável pode ser subdividido em desenvolvimento social, ambiental e econômico.
Gro Harlem Brundtland (1987)	O desenvolvimento sustentável deve atender às necessidades das gerações atuais, sem comprometer as necessidades futuras.
John Elkington (1999)	As empresas devem prestar atenção ao tripé da sustentabilidade, ou seja, ao desempenho social, ambiental e econômico ( <i>Triple Bottom Line</i> ).
William McDonough e Michael Braungarth (2002)	Conceito de <i>cradle to cradle</i> - “do berço ao berço”, que expressa a ideia de que os recursos sejam geridos em uma lógica circular, da criação à reutilização.

Quadro 01 - Expoentes da sustentabilidade e suas principais ideias

Fonte: Laasch e Conaway (2015, p.57)

O termo desenvolvimento sustentável entrou formalmente nos quadros políticos internacionais, a partir de 1972, quando da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano (UNCHE). Nesse evento, surge a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017) e, em 1987, essa comissão disseminou o conceito de desenvolvimento sustentável em seu relatório denominado “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório *Brundtland* (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; LUGOBONI *et al.*, 2018; WCED, 1987).

O conceito de desenvolvimento sustentável utilizado pela WCED (1987) traz como contribuição a reflexão de que o desenvolvimento deve atender às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras e suas próprias necessidades, agravados pelo fato de que as más condições sociais causadas, por exemplo,

pelas desigualdades e pelo acesso à educação e serviços de saúde poderiam catalisar ou alimentar a própria dissidência organizacional (WCED, 1987; BANSAL; SONG, 2017). O relatório do WCED aborda a perspectiva do desenvolvimento e teoria dos sistemas com interconexão entre os elementos ecológicos, sociais, políticos e econômicos.

A sustentabilidade é um conceito em nível de sistemas que necessariamente não coincide com as fronteiras corporativas, pois na sustentabilidade não se tem como prever ações futuras baseadas em determinações estatísticas, logo, carece de um estado final definido (GRAY, 2010).

Em geral, o desenvolvimento sustentável é visto na perspectiva multidimensional, como um desenvolvimento mútuo, buscando equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômico e, cada vez mais, é crescente o número de empresas que estão empreendendo esforços e investimentos quanto à sustentabilidade corporativa (SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017).

Essa abordagem multidimensional torna o conceito de sustentabilidade complexo e intangível, pois pressupõe-se a necessidade de um processo de mudança na forma de perceber a realidade, tornando-se fundamental que entendamos sob que aspectos ele pode e deve ser abordado, como, por exemplo, os econômicos, políticos, ecológicos, sociológicos e, com grande relevância, os culturais (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020).

Um dos caminhos é o entendimento de como se processam as relações humanas nas organizações, conciliadas às múltiplas áreas do conhecimento, haja vista as pessoas serem o cerne desse processo, pois estão intrinsecamente ligadas e indissociáveis ao ambiente em que vivem e atuam (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020)

Nessa perspectiva de interação entre pessoas e ambientes, os estudos de sustentabilidade propiciam a descrição e a previsão das mudanças nos diferentes sistemas, o que possibilita melhor compreensão das complexas relações entre economia, sociedade e meio ambiente. Já os estudos da responsabilidade social podem oferecer as ferramentas necessárias para essa relação, pois propiciam ações normativas e significados diferentes para os sistemas e o que deles decorrem (BANSAL; SONG, 2017).

Esses sistemas devem ser entendidos como uma congruência de ações e precisam estar constantemente retroalimentados. Os governos e organizações mundiais estão progressivamente criando legislações formais que institucionalizam e regulamentam as temáticas relacionadas a um mundo mais sustentável, como as normas ISO – *International Standards Organization* –, sobretudo os grupos 14000 (gestão ambiental) e ISO 26000 (responsabilidade social); o GRI – *Global Reporting Initiative* –, com a criação dos padrões de relatórios para a integração social, ambiental e econômica; criação de órgãos

internacionais como o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) e a OIT – Organização Internacional do Trabalho –, além da criação de diversos índices de sustentabilidade em larga escala como, por exemplo, o norte-americano Dow Jones, o britânico *FTSE4Good*, o chinês *Hang Seng* e no Brasil, o ISE B3 – índice de sustentabilidade empresarial, lançado em 2005 pela Bovespa, que avalia as empresas por sua competência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa, sendo este o primeiro indicador da América Latina (HOURNEAUX JUNIOR; CALDANA, 2017; PINHEIRO; MENDONÇA, 2020)

Todos esses programas e ações nasceram e desenvolveram-se visando sempre a um mundo mais sustentável e, nesse contexto, o Pacto Global das Nações Unidas e os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – respaldam e influenciam ações voltadas às políticas e práticas da responsabilidade social no ambiente organizacional (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020; STREIMIKIENE; MIKALUSKIENE; KIAUSIENE, 2019).

### **Pacto Global e ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

O Pacto Global nasceu com o objetivo de conscientizar a comunidade empresarial internacional para a adoção em suas estratégias e práticas organizacionais de valores internacionalmente aceitos em quatro áreas: Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção, política esta que deu origem aos dez Princípios Fundamentais conforme demonstrado na figura 03 (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020; PINHEIRO; MENDONÇA, 2020; PACTO GLOBAL, 2020a).

## DIREITOS HUMANOS – 2 princípios



As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.

Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.



## TRABALHO – 4 princípios



As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.

A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.



A abolição efetiva do trabalho infantil

Eliminar a discriminação no emprego.



## MEIO AMBIENTE – 3 princípios



As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.

Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental



Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

## ANTI-CORRUPÇÃO – 1 princípio

As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina



Figura 3 - 10 Princípios do Pacto Global

Fonte: Pacto Global (2020a)

Esses princípios derivam-se da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (PACTO GLOBAL, 2020b).

Cabe ressaltar que o Pacto Global não é um instrumento regulatório ou um código de conduta obrigatório, mas uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. Trata-se de um fórum aberto à participação de um diversificado grupo de empresas e organizações (PACTO GLOBAL, 2020b).

O Pacto Global das Nações Unidas constitui-se em uma das maiores iniciativas de sustentabilidade corporativa do mundo, ressaltando que, ao se comprometer com a sustentabilidade, os negócios devem assumir uma responsabilidade compartilhada com o objetivo de alcançar um mundo melhor (BANSAL; SONG, 2017).

A Rede Brasil, criada em 2003, responde à sede do Pacto Global, em Nova Iorque. Os projetos conduzidos no país são desenvolvidos dentro das seguintes Plataformas de Ação: Água e Saneamento, Alimentos e Agricultura, Energia e Clima, Direitos Humanos e Trabalho, Anticorrupção, Engajamento e Comunicação e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS. Atualmente, estão em andamento várias iniciativas nessas plataformas, que contam com o envolvimento de centenas de empresas, assim como agências da ONU e agências governamentais (PACTO GLOBAL, 2020b).

A Rede Brasil preside o Conselho das Redes Locais na América Latina e o Conselho Global das Redes Locais. Também é o único integrante das redes a fazer parte do *Board* do Pacto Global, instância máxima da organização (PACTO GLOBAL, 2020b).

Dentre os programas e ações voltadas com foco no desenvolvimento sustentável, ressalta-se o lançamento dos dezessete objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), em 2015, no decurso da 70ª Assembleia Geral ONU que torna o desenvolvimento sustentável ainda mais relevante para a definição das estratégias internacionais (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020; PINHEIRO; MENDONÇA, 2020). Estes objetivos derivam do processo de reformulação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM –, com o objetivo de, num esforço de continuidade progressiva, consolidar-se nos propósitos da Agenda 2030, programa proposto como um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade e que requer que os gestores detenham os aspectos técnicos, políticos e éticos contemplados no desenvolvimento sustentável (HOURNEAUX JUNIOR; CALDANA, 2017; MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020).

Os ODS estão organizados a partir de objetivos macros com metas específicas e respectivos indicadores de acompanhamento. Segundo a ONU/Brasil (2015), os ODS são integrados e indivisíveis, contemplando as três grandes dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, econômica e social. Os ODS (Figura 04) constituem-se como a maior iniciativa global organizada com foco na redução das desigualdades sociais e econômicas no mundo, ressaltando a promoção dos Direitos Humanos (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020).

Projetado para 15 anos (2015 a 2030), os 17 objetivos com as 169 metas específicas trabalham de forma integrada em favor do desenvolvimento sustentável, priorizam ações de vital importância para o rumo da humanidade e, conseqüentemente, das organizações, estruturados em cinco princípios fundamentais: nas pessoas, no planeta, na prosperidade, na paz e em parcerias num contexto mundial isoladas (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020; STREIMIKIENE; MIKALUSKIENE; KIAUSIENE, 2019).



Figura 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Fonte: ONU (2020)

Faz-se necessário trabalhar os ODS, por serem integrados e indivisíveis, em prol de todos para tornar o desenvolvimento sustentável uma realidade (AGENDA 2030, 2021). Essa consciência tem de estar presente em todas as organizações, nas diferentes representações sociais e em todos os cidadãos e, quando do estabelecimento das políticas e estratégias organizacionais, quatro ODS devem ter um peso significativo por comporem

a esfera econômica: ODS 08: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; ODS 09: construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação; ODS 10: reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles e ODS 12: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis (AGENDA 2030, 2021).

As organizações precisam contemplar, na elaboração de suas estratégias, os processos e ações voltadas à sustentabilidade, pois pela abrangência multidimensional como se apresentam, estão muito além de ações pontuais e isoladas (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020). As ações de sustentabilidade influenciam diretamente o comportamento das organizações, pois elas se deparam com problemas não somente econômicos, mas sociais e ambientais que podem ter um reflexo ainda maior dependendo da região onde atuam e, nesse contexto, os seus gestores têm de assumir seus papéis de protagonistas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Há várias maneiras de repensarmos as empresas e suas estratégias, uma delas, o princípio do investimento responsável, abre caminho para que as organizações incorporem critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) em seus investimentos, políticas e diretrizes.

### **ESG: *environmental, social and governance***

É possível afirmar que os modelos de gestão podem contemporizar a busca por bons resultados com as escolhas em se construir um mundo mais sustentável, ao adotarmos políticas e estratégias que vão ao encontro de melhores práticas de governança, ações voltadas à responsabilidade social e ao cuidado com o meio ambiente.

Camargo (2020) afirma que um dos fatores que vêm recebendo mais atenção nas decisões de investidores institucionais e um olhar mais apurado dos diferentes *stakeholders*, é a maneira pela qual uma empresa gerencia não apenas os riscos financeiros, mas também os não financeiros.

Uma prática que cada vez mais ganha espaços nos ambientes acadêmicos e nas organizações, é o modelo conhecido como ESG – *environmental, social and governance* – (no Brasil também conhecido como ASG – ambiental, social e governança) que são indicadores de avaliação de empresas e até mesmo de países, abordando questões que se constituem como fatores importantes nas estratégias de negócios (GARCIA; ORSATO; MENDES-DA-SILVA, 2017).

O conceito de um investimento socialmente responsável considera os termos de impacto ético, bem como os ganhos financeiros. A crescente aceitabilidade da

cultura ESG gerou a necessidade de índices e agências de classificação. Esses índices fornecem medidas de referência para os investidores acompanharem o desempenho de seus investimentos, bem como ajudam a impulsionar a implementação de políticas de investimentos responsáveis (REHMAN *et al.*, 2021).

É crescente o número de organizações que estão alinhando suas políticas e estratégias à cultura ESG e esse desenvolvimento reflete uma convicção de que essas empresas e seus *stakeholders* veem o desempenho ESG como um imperativo de negócios, pois a integração à estratégia possibilita de forma mais assertiva as ações voltadas à gestão de riscos, iniciativas voltadas ao capital humano e à governança corporativa, dentre outros. (SMITH, 2021)

Os critérios ambientais consideram, por exemplo, o tratamento de resíduos, consumo de energia, esforços para combater o aquecimento global, utilização dos recursos naturais, biodiversidade etc. Os critérios de avaliações dos fatores sociais contemplam as questões relacionadas aos direitos humanos, relacionamento com os *stakeholders*, saúde e segurança no trabalho e, além desses, o grau de integração com a comunidade. Já os fatores de governança referem-se a um conjunto de regras ou princípios que definem direitos, responsabilidades e expectativas entre as diferentes partes interessadas na governança de empresas (CAMARGO, 2020).

Wong *et al.* (2020) asseveram em seus estudos que a certificação ambiental, social e de governança – ESG – pela abrangência proposta dos seus indicadores e proximidade com as necessidades da sociedade, gera benefícios na divulgação dos produtos e da marca institucional, agregando valor à organização. Corroboram com esse pensamento, Garcia, Orsato e Mendes-da-Silva (2017) ao afirmarem que a adoção de padrões e regulamentações ambientais adequadas podem estimular as organizações a adotarem inovações que reduzam seus custos, aumentando sua competitividade, havendo predominância do ambiente institucional na relação resultado e desempenho ESG.

Adotar os critérios ESG possibilita às organizações a identificação de serem empresas voltadas ao investimento socialmente positivo, o que contribui com uma imagem também positiva junto aos *stakeholders*, pois a percepção de que empresas que não têm preocupações ambientais e sociais tendem a ter, cada vez mais, rótulos de rejeição, em virtude dos impactos que a ausência de tais políticas gera para o desenvolvimento sustentável e na busca por um mundo melhor.

Rehman *et al.* (2021), ao compararem os índices ESG com os índices convencionais nos países que compõem o BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), concluíram que esses índices desempenham um papel importante no desenvolvimento global de

práticas responsáveis e na inclusão de práticas sustentáveis dentro das organizações, além de serem utilizados como fonte de investimento e acompanhamento de desempenho por investidores individuais, bem como gestores de carteiras e de fundos de investimento. As organizações identificadas com indicadores ESG são geralmente conhecidas como líderes de sustentabilidade.

Smith (2021) assevera que o ESG continuará a crescer em importância, conforme a urgência em torno dos riscos nas questões de sustentabilidade, pois há uma tendência natural dos organismos de regulação globais acelerarem o ritmo e a pressão das partes interessadas e as organizações, nesse contexto, irem aumentando a amplitude de suas ações, fornecendo uma narrativa precisa sobre suas respostas a esses riscos.

Nessa narrativa, é factível afirmarmos que o investimento social responsável passa a ser, também, um diferencial competitivo e as empresas acabam por serem estimuladas a implementarem políticas e práticas de responsabilidade social que venham a fomentar suas ações sociais (JOSÉ, 2013; CHAGAS, 2018).

Evidencia-se, assim, a necessidade ou até mesmo a obrigação de, independente das características e vieses organizacionais, se ter ações de responsabilidade social que venham sustentar e embasar as políticas e as diretrizes empresariais, quer sejam na missão, nos valores ou nas estratégias organizacionais, com foco em uma gestão responsável.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Até meados do século XX, as ações de Responsabilidade Social eram mais voltadas às práticas voluntárias e pontuais de empresários, caminhando mais para a benevolência. Somente a partir dos anos 1950, mesmo com um início tímido, as organizações começaram a enxergar as práticas de Responsabilidade Social como um importante elo com a sociedade, buscando compreender e entender seus valores e objetivos (CARROLL; SHABANA, 2010).

Com viés pautado na relação dos possíveis malefícios do mercado com a sociedade e com uma forte postura normativa em relação à atividade empresarial, os estudos de responsabilidade social foram construindo caminhos que dessem sustentação ao conceito de que as organizações devem atender às necessidades gerais da sociedade e, para isso, fundam-se na perspectiva de que é preciso uma visão multidimensional do desempenho, que a julgar pela interdependência entre elas, caracterizam-se como sistemas organizacionais mais amplos, o que também é uma diretriz dos estudos de sustentabilidade (BANSAL; SONG, 2017), ratificando o mencionado anteriormente a respeito da convergência entre esses dois estudos.

Mas foi a partir da década dos anos 1970 que novas definições deram ênfase ao desempenho social das organizações, vindo, assim, a fortalecer e associar definitivamente as ações de Responsabilidade Social como parte integrante dos planejamentos e estratégias organizacionais (CARROLL; SHABANA, 2010).

Ressalta-se que o desenvolvimento desse campo acadêmico constituiu-se de uma agenda de pesquisa na qual seus autores, com o intuito de dar significado às suas construções, passaram a usar nomenclaturas diferentes muitas vezes para o mesmo significado como, por exemplo, responsabilidade social corporativa, responsabilidade social empresarial, desempenho social corporativo, cidadania corporativa e outros, o que, ao invés de construir precisão, tal proliferação pode contribuir para a confusão (BANSAL; SONG, 2017). Neste estudo adotou-se como viés de construção o termo Responsabilidade Social Corporativa - RSC

### **Conceitos, Perspectivas, Focos de atuação**

Na década de 1970, a ONU – Organização das Nações Unidas – incrementou o debate sobre as novas percepções para a responsabilidade social corporativa com a pauta de que seria necessário rever e criar uma forma do ser humano relacionar-se com os recursos naturais e a questão da geração e distribuição de riquezas, haja vista que nessa época já eram crescentes os números sobre desigualdade social (PINHEIRO; MENDONÇA, 2020).

Desde então, a responsabilidade social corporativa passou a assumir um papel importante nas organizações, no que diz respeito a valorizar e aproximar-se mais da sociedade, pois o desempenho social constituir-se-ia em um dos indicadores do sucesso de uma organização. Em um mundo globalizado, com o avanço dos meios de comunicação, tecnologia e acordos multilaterais entre as nações, as políticas econômicas e sociais voltadas ao desenvolvimento sustentável ganham cada vez mais relevância e os estudos da responsabilidade social corporativa passam a ser uma condição necessária para o sucesso organizacional (LAZARO; GREMAUD, 2016; PINHEIRO; MENDONÇA, 2020).

As empresas vêm sendo estimuladas e até mesmo provocadas para contemplar em suas estratégias conciliadas às de maximização dos lucros, as questões voltadas à preservação ambiental, bem como o desenvolvimento da sociedade e o impacto que suas atividades podem trazer ao meio ambiente (McWILLIAMS; SIEGELS, 2001).

Nessa abrangência, a responsabilidade social corporativa vai além do atendimento das questões legais e padrões éticos de conduta, pois requer participação efetiva e transformadora na sociedade. Os caminhos estratégicos que levam as organizações à

obtenção de lucro podem conviver de forma harmônica com a responsabilidade social corporativa, se esta for entendida e contemplada de forma ampla e dentro de uma filosofia organizacional (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002).

Essa preocupação mundial também se reflete no Brasil e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, tem sido um dos principais atores no processo de disseminação da cultura da responsabilidade social corporativa, definindo-a como a capacidade desenvolvida pela organização de ouvir, compreender e satisfazer expectativas e interesses legítimos de seus diversos públicos (PINHEIRO; MENDONÇA, 2020), com a responsabilidade social corporativa começando a ganhar impulso na década de 1990, a partir da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão.

Uma dessas instituições, INMETRO (2020), trabalha o conceito de responsabilidade social corporativa como a busca da inclusão social, da promoção da cidadania, da preservação ambiental e da sustentabilidade, na qual todos os setores têm responsabilidades compartilhadas e cada um é convidado a exercer aquilo que lhe é mais peculiar, mais característico. A ética e a transparência são as bases do modo de se fazer e gerir os negócios voltados às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*.

Mas uma empresa não passa a ser socialmente responsável de um dia para o outro. Essa transformação implica mudanças significativas em várias dimensões da organização, pois há a necessidade de se desenvolver instrumentos e indicadores que possam auxiliar a empresa a exercer, de fato, sua responsabilidade social de maneira mais efetiva (COUTINHO; MACEDO--SOARES, 2002).

Cavalcanti e Falk (2007) asseveram que o conceito de responsabilidade social corporativa está relacionado ao conceito de investimento social, mesmo com significados e práticas distintas, pois a responsabilidade social no contexto organizacional diz respeito ao próprio desenvolvimento do processo de gestão empresarial. É uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social.

Nesse contexto, José (2013) defende que a responsabilidade social corporativa constitui-se em práticas que vão além das obrigações legais e os interesses econômicos das organizações. São esforços por parte das organizações, buscando o equilíbrio entre os seus valores e expectativas com as necessidades da sociedade e dos seus *stakeholders*, tanto os externos como acionistas, clientes, fornecedores, como os internos como os empregados (SERBAN, 2013).

Tal pensamento é corroborado e complementado por Aguinis e Glavas (2012) que asseguram que a responsabilidade social corporativa está presente nos níveis: institucional, organizacional ou individual. Em seus estudos, evidenciam que as empresas investem em práticas socialmente responsáveis por diversos motivos e os mais presentes foram: (i) pressão dos diferentes *stakeholders*; (ii) pressões por certificações e regulamentações; (iii) aumento na competitividade da empresa; (iv) evidência no sentido de responsabilidade e dever; (v) alinhamento com a missão e valores organizacionais; e (vi) espelhamento das ações de responsabilidade social com o compromisso dos gestores da empresa (LEAL; LOPES, 2019).

A responsabilidade social corporativa também vem tendo alterações em seus focos e abrangências: (i) com enfoque mais gerencial e ênfase na gestão das relações entre empresa e sociedade; (ii) incorporação da ética normativa ao propor padrões de comportamento desejáveis nas relações entre empresa e sociedade; (iii) orientação para resultados, com foco no impacto dos negócios para a sociedade (FREDERICK, 1994; COUTINHO, MACEDO-SOARES, 2002)

Mas, como em todo processo de construção, os conceitos de responsabilidade social corporativa não eram e ainda não são consensuais (DUARTE; GOMES; NEVES, 2014) e alguns pesquisadores acreditam que ela surgiu pela capacidade de identificar e dar respostas às necessidades da sociedade. Um desses pesquisadores, o professor Carroll (1999) da Universidade da Georgia/USA em seus estudos, buscando elementos para melhor entendimento sobre a responsabilidade social corporativa, levantou alguns conceitos como os elencados no quadro 02

Pesquisador	Conceito
Davis (1960)	São as decisões e ações de empresários tomadas por razões que vão além do interesse econômico ou técnico direto da empresa.
Joseph (1963)	As organizações devem se interessar pela política, pelo bem-estar da comunidade, pela educação, pela felicidade de seus funcionários e, de fato, por todo o mundo social a seu redor.
Jones (1980)	É a noção de que as empresas têm a obrigação de constituir grupos na sociedade que não sejam acionistas e além do estabelecido por lei e contrato sindical.
Drucker (1984)	É transformar um problema social em oportunidade e benefício econômico, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem pagos e em riqueza.

Quadro 2 - Abordagens da responsabilidade social corporativa

Fonte: Carroll (1999) – adaptado pelos autores.

Esses conceitos serviram de base para a criação de um modelo multidimensional para a responsabilidade social corporativa amparado em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica (figura 05), devendo essas dimensões embasar as ações de uma organização e, conseqüentemente, delimitar suas responsabilidades.

Cada uma dessas dimensões não existe à parte ou isolada das outras. Cada uma delas é apenas uma particularidade do que significa ser um bom cidadão corporativo. Estes conceitos correspondem à perspectiva americana de responsabilidade social corporativa (CARROLL, 1999).

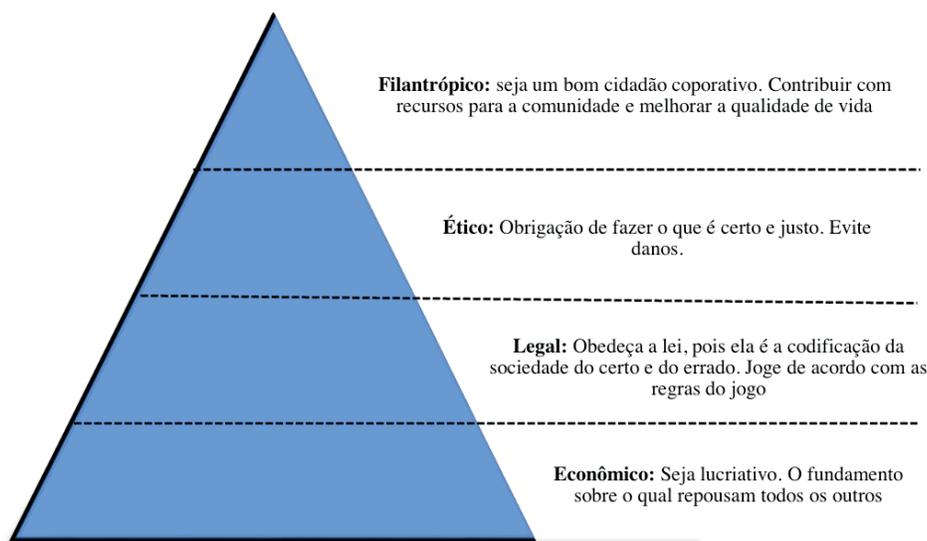


Figura 5 - A pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Carroll (1998) – adaptado e traduzido pelos autores.

Na dimensão econômica, as organizações têm a obrigação de produzir bens e serviços e estes, por sua vez, levam à obtenção de lucros que retroalimentam o seu crescimento econômico. Na dimensão legal, as organizações devem respaldar suas atividades em procedimentos e práticas legais e assertividade nas normas e procedimentos. Na dimensão ética, estão as ações não codificadas por leis, mas que resultam das expectativas e valores existentes na sociedade. Na dimensão filantrópica, residem as ações voluntárias que as organizações desenvolvem junto à sociedade (CARROLL, 1999).

Pode-se afirmar, tomando como base os atributos das dimensões descritas, que as responsabilidades econômicas e legais são as exigidas pela sociedade e as responsabilidades éticas e filantrópicas são as esperadas pela sociedade.

É esperado sim que as empresas gerem lucros, cumpram as leis, adotem comportamentos éticos, mas espera-se, também, que as empresas envolvam-se ainda mais em causas sociais (CARROLL, 1999).

Além dos estudos sob a perspectiva americana, as ações de Responsabilidade Social também são norteadas pelo modelo da escola europeia. São abordagens distintas devido à dimensão voluntária do comportamento das organizações e ao contexto cultural e legal (DUARTE; GOMES; NEVES, 2014).

### **Livro verde europeu: responsabilidade social corporativa**

A Comissão Europeia (2001) entende a responsabilidade social corporativa como uma integração voluntária de preocupação social e ambiental por parte das organizações em suas operações e em suas interações com outras partes interessadas. Já segundo a abordagem americana, seguindo as dimensões apresentadas por Carroll (1999), o comportamento socialmente responsável pode se traduzir no cumprimento das obrigações econômicas e legais, sendo que as dimensões éticas e filantrópicas apresentam um caráter voluntário.

Em uma abordagem mais ampla do conceito de Responsabilidade Social, a Comissão Europeia (2001) estabelece que, para cumprir seu papel social, as organizações precisam adotar processos que integrem as preocupações sociais, ambientais e éticas, considerando o respeito pelos direitos humanos e as preocupações com os consumidores visando maximizar a criação de uma comunidade de valores percebidos por seus proprietários, acionistas, colaboradores, sociedade e demais partes interessadas (LEAL; LOPES, 2019).

Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa é, essencialmente, a forma como as organizações decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo, sendo que essas ações manifestam-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas e afetadas pelas empresas. Há diversos fatores que motivam ações voltadas à responsabilidade social pelas empresas, tais como (COMISSÃO EUROPEIA, 2001):

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização;
- Critérios sociais que possuem influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento;
- Preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades econômicas;

- Transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e comunicação.

Nessa perspectiva europeia de abordagem sobre a responsabilidade social corporativa, Neves e Bento (2005) contemplam as ações em três áreas de atuação: as sociais, as econômicas e as ambientais e, baseados no enfoque dado pela Comissão Europeia (2001) que considera a abrangência dessas ações em duas dimensões: a externa – clientes, fornecedores, acionistas e outros grupos de interesse; e interna – gestão de recursos humanos e os diferentes impactos no ambiente da organização, os referidos autores sugerem seis categorias para o estudo da responsabilidade social corporativa conforme demonstrado no quadro 03 a seguir:

Dimensão	Área Social	Área Econômica	Área Ambiental
Interna	Clima social Empregabilidade Gestão e desenvolvimento de recursos humanos	Adequabilidade Perenidade Sustentabilidade Eficácia	Segurança no trabalho Condições de trabalho Saúde ocupacional Gestão dos impactos ambientais
Externa	Voluntariado empresarial Apoio sociocultural Relação com a comunidade	Apoio socioeconômico Patrocínios	Proteção e conservação ambiental

Quadro 3 - Dimensões e áreas de atuação da responsabilidade social corporativa

Fonte: Neves e Bento (2005) – adaptado pelos autores

As práticas da responsabilidade social corporativa integram as preocupações sociais, ambientais e éticas nas estratégias das organizações visando ao seu desenvolvimento sustentável (DUARTE, 2011; COMISSÃO EUROPEIA, 2010; NEVES; BENTO, 2005). Nesse contexto, Duarte (2011) estrutura três dimensões para análise das ações de responsabilidade social corporativa que formaram a base para o desenvolvimento desta pesquisa: responsabilidade social econômica, responsabilidade social para com os colaboradores e responsabilidade social para com a comunidade e o ambiente.

Essas três dimensões (econômica, social e ambiental) fazem parte da estrutura dos indicadores de desempenho do GRI – *Global Reporting Initiative* – (2000/2006), uma organização internacional criada em 1997, com sede em Amsterdã e com ponto focal no Brasil, no IBGC, que tem por objetivo auxiliar empresas, governos e outras organizações a entender e comunicar seu impacto em questões críticas de sustentabilidade, como mudanças climáticas, direitos humanos, governança e bem-estar social.

A dimensão econômica descreve as condições necessárias para um desenvolvimento econômico estável a longo prazo; a ambiental refere-se aos recursos naturais, e uma preocupação constante com as futuras gerações, sendo que a utilização de tecnologias ecológicas permite melhorar o desempenho ambiental e a satisfação do trabalho com influência sobre a qualidade de vida no emprego e o grau de comprometimento das pessoas (COMISSÃO EUROPEIA, 2001); e as sociais que buscam satisfazer as principais necessidades dos indivíduos e suas perspectivas quanto à qualidade de vida (STREIMIKIENE; MIKALAIUSKIENE; KIAUSIENE, 2019).

As abordagens sobre responsabilidade social corporativa e as relações com as demais partes interessadas em uma organização variam em função de especificidades e, principalmente, com relação às prováveis diferenças culturais. As organizações devem estabelecer sua missão, seu código de conduta e declaração de princípios, para que esses valores, quando aplicados em suas estratégias e decisões correntes, levem a uma nova dimensão social e ambiental adotada e percebida por todos (COMISSÃO EUROPEIA, 2001).

Ao analisarmos esta construção teórica e o que gera sinergia entre os conceitos explorados, sobretudo os advindos das escolas americana e europeia, parece que cada vez mais a sobrevivência organizacional tem em um de seus pilares o desempenho social, tendo as práticas de responsabilidade social corporativa como uma forma assertiva dessa construção. As ações sociais corporativas, que eram prerrogativas de grandes núcleos empresariais, atualmente, impulsionadas pela globalização, ganham cada vez mais espaços em todas as organizações e constituem-se em fator de interesse, e em muitas vezes de decisão, no olhar das diferentes expectativas dos *stakeholders*.

Mas há de se ter cuidado em atender a essa perspectiva, sobretudo no Brasil, pois o imediatismo, que por vezes alimenta a cultura brasileira, pode ser um obstáculo nesse processo, uma vez que nenhuma empresa é capaz de implantar ou tornar-se responsável ao simplesmente mudar suas políticas e suas estratégias. Isso é mais do que nunca um grande processo de conscientização coletiva, pois as ações de responsabilidade social corporativa não devem ser isoladas, e sim estarem presentes em todos os níveis organizacionais.

## **Gestão Responsável**

Em uma gestão responsável, as pessoas são importantes e fundamentais para o progresso em direção a uma sociedade global mais consciente. Nas organizações, os gestores assumem o papel central de influenciadores visando a uma ampla e sistêmica mudança em direção à sustentabilidade, à responsabilidade e ao comportamento ético (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Um líder responsável deve possuir um conjunto de atitudes, crenças, habilidades e conhecimentos que nortearão suas ações e decisões tendo como campos de observação tanto o ambiente interno como o externo. Esse conjunto de competências pode ser dividido em quatro grupos principais, também chamadas de pilares da competência: as competências de domínio (saber), as competências metodológicas (fazer); as competências sociais (interagir ou conviver) e as competências existenciais (ser), conforme demonstrado no quadro 04 (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Grupos de Competências	Competências da gestão responsável
Domínio (saber)	Campos de interesse do negócio responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética.
Metodológicas / Processual (fazer)	Pensamento sistêmico; trabalho interdisciplinar; tomada de decisões éticas, sustentáveis e responsáveis.
Sociais (interagir, conviver)	Redes sociais e interação com os stakeholders; agentes de mudança; pensamento crítico.
Existenciais / Próprias (ser)	Metaperspectiva; empatia; senso de urgência; percepção sobre o poder; abraçar as ações voltadas ao negócio responsável.

Quadro 4 - Competências relevantes para os gestores sustentáveis

Fonte: Laasch e Conaway (2015, p.38) – adaptado pelos autores

As competências de domínio referem-se aos conhecimentos que fazem que uma pessoa seja proficiente em determinada área; as competências metodológicas referem-se às habilidades em desempenhar um determinado tipo de atribuição ou procedimento de forma física ou mental; as competências sociais são as habilidades direcionadas na interação com outras pessoas e as competências existenciais são as características pessoais que afetam a própria percepção e gestão de uma pessoa, como valores, atitudes, crenças e outras condições psicológicas (LAASCH; CONAWAY, 2015).

À medida que as questões ligadas à responsabilidade social corporativa e às ações de sustentabilidade nas empresas vão fazendo parte integrante do planejamento estratégico das organizações, tornando-as cada vez mais socialmente responsáveis, cabe às lideranças atuarem junto aos colaboradores no sentido de fortalecimento das decisões baseadas nesses novos cenários, o que leva a mudanças tomando como base as formações mais conservadoras.

Os modelos tradicionais de comportamento organizacional, bem como os de gestão estratégica ou até mesmo os de ética empresarial nem sempre fornecem uma preparação suficiente para gerir empresas voltadas a um modelo de gestão sustentável (COMISSÃO EUROPEIA, 2001).

Na visão de Laasch e Conaway (2015), existem vários temas que devem ser considerados em uma gestão responsável, como direitos humanos, aquecimento global, corrupção, bem-estar da comunidade dentre outros. Procurando entender como esses agentes interagem entre si, os referidos autores agruparam-nos em três campos de interesse: sustentabilidade, responsabilidade e ética, pois entendem que ambos se sobrepõem e sofrem forte influência entre si, conforme quadro 05 a seguir:

Sustentabilidade	Responsabilidade	Ética
Crises globais da água/ oceanos	Normas trabalhistas	Direitos naturais e humanos
Aquecimento global	Direito dos consumidores	Desigualdade de renda
Desmatamento/perda de nutrientes	Diversidade no local de trabalho	Governança corporativa
Excesso de população	Bem-estar da comunidade	Concorrência leal
Pobreza e fome	Práticas de cadeia de suprimentos	Corrupção
Degradação dos ecossistemas	Boa cidadania	Ética de mercado
Perdas da biodiversidade	Respeito às leis	Contabilidade ética

Quadro 5 - Temas da gestão responsável estruturados em campos de interesse

Fonte: Laasch e Conawal (2015, p.5) – adaptado pelos autores

A dimensão sustentabilidade está mais relacionada às questões sociais, ambientais e econômicas, ou seja, as que podem ameaçar o bem-estar coletivo ou a sobrevivência de gerações futuras; reponsabilidade tem como função principal a relação existente entre os vários grupos que afetam ou são afetados por um negócio; e a ética está relacionada à tomada de decisão adequada em situações que envolvam dilemas referentes a correntes da filosofia moral (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Entende-se que nessas dimensões existem três atores setoriais: o governo representando as leis, as políticas públicas e a infraestrutura do Estado; a sociedade civil por meio do cidadão, das organizações civis e o sistema social; e os negócios, aqui entendido também como organizações, representadas pelos funcionários, empresários e sistemas econômicos. Cada uma dessas esferas e suas inter-relações constituem-se uma base importante para uma gestão responsável na construção e disseminação de conhecimentos (HOURNEAUX JUNIOR; CALDANA, 2017).

Laasch e Conaway (2015) ressaltam, ainda, que, independentemente dos motivos geradores para um negócio sustentável e responsável, sempre existirão obstáculos

inibidores e críticas em relação às condutas da gestão responsável. A figura 6 contempla seis dos principais obstáculos.

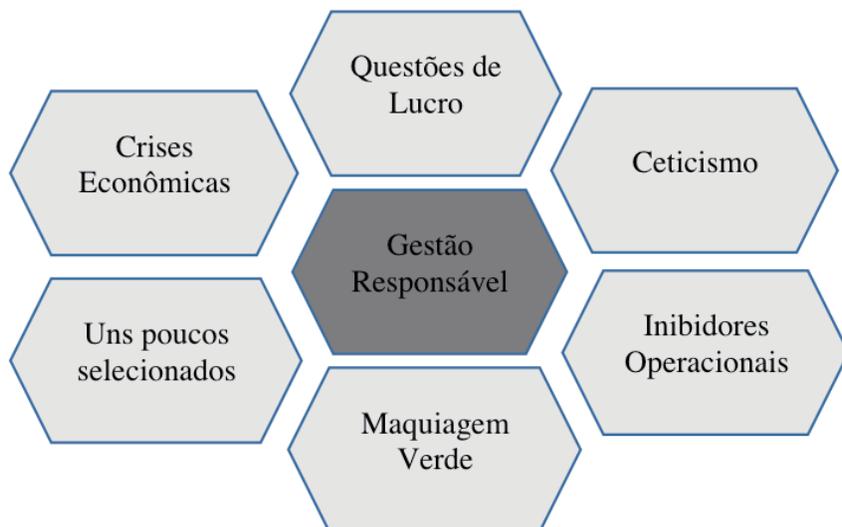


Figura 06 - Obstáculos, inibidores e críticas na gestão responsável

Fonte: Laasch e Conaway (2015, p.13) – adaptado pelos autores

A série de inibidores ou críticas pode surgir com a rentabilidade ou pela não rentabilidade do negócio responsável (questões de lucro); um obstáculo difícil de superar é que as atividades do negócio responsável não possam sobreviver às adversidades econômicas (crises econômicas); os *stakeholders* podem acusar uma empresa quando esta cria uma falsa impressão do seu desempenho social, ambiental e ético (maquiagem verde); pode existir uma má interpretação ideológica da identidade da empresa ou em caso de argumentos injustificados (ceticismo); a visão de que o desenvolvimento sustentável aplica-se apenas às grandes corporações (uns poucos selecionados) e, por fim, obstáculos que possam existir quando houver a percepção de que os fatores externos estão sob controle, mas os problemas internos ainda persistem – inibidores operacionais (LAASCH; CONAWAY, 2015).

Uma das formas de superar esses desafios é a conscientização de que as organizações precisam mudar a forma como são gerenciadas, trilhando o caminho que as levem às premissas de um desenvolvimento sustentável.

Há a necessidade de contrapor os modelos tradicionais caracterizados pela busca da maximização de lucros, receitas, mercado e consumos como premissas de negócio, priorização dos interesses dos acionistas, para modelos que contemplem a otimização do

lucro na perspectiva dos diferentes *stakeholders*, da avaliação dos impactos dos negócios no longo prazo e no equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais do negócio, que formam a base do *triple botton line* (HOURNEAUX JUNIOR; CALDANA, 2017; LAASCH; CONAWAY, 2015).

Percebe-se, com esse recorte na literatura, que os impactos causados pelo crescimento econômico, muitas vezes de forma desordenada, é uma preocupação que já vem sendo observada, estudada e gerida por muitas décadas, a julgar pela preocupação de Malthus, em 1789, ao afirmar que a população mundial em algum período poderia superar os recursos naturais necessários para a sua sobrevivência.

O debate sobre desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa cada vez mais é incorporado em diferentes organismos mundiais e, ao abraçar essa temática em suas políticas, a ONU estende seus braços internacionais para que um desenvolvimento sustentável só faça sentido se, dentre as diretrizes estipuladas, houver a preocupação na preservação das gerações futuras.

Há de se buscar um equilíbrio, e na teoria parece possível, entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, pelos agentes públicos, privados e demais representações da sociedade, sobretudo nos ambientes organizacionais, foco deste estudo.

Ao focarmos as organizações, recaímos no principal agente de mudanças, os gestores. É necessário, num primeiro momento, um processo de conscientização do que venha a ser uma gestão responsável. Uma das formas é entender que uma gestão responsável existe quando há transparência e ética com todos os *stakeholders*.

Pode-se concluir que os desafios inerentes ao desenvolvimento sustentável e as ações voltadas à responsabilidade social corporativa devem pautar as estratégias das organizações, sobretudo na busca de uma gestão responsável que deve ter como foco central as três dimensões: econômica, ao tratar as condições necessárias para um equilíbrio que vise ao desenvolvimento sob a perspectiva de longo prazo, a ambiental, pelo uso consciente dos recursos naturais pautada na preocupação com as gerações futuras, e a social, na busca em satisfazer as necessidades das pessoas conciliadas à melhoria da qualidade de vida.

Nesse sentido, os estudos do comprometimento organizacional, associados aos de culturas organizacionais, podem auxiliar o desenvolvimento dessas práticas ao estimular líderes e liderados a adotarem comportamentos individuais e coletivos que promovam um futuro melhor para as gerações, atuais e futuras (LEAL; LOPES, 2019). Essas perspectivas estão abordadas nos capítulos a seguir.

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As políticas e práticas de recursos humanos, ao se integrarem aos objetivos organizacionais, buscam no tratamento das pessoas uma fonte de vantagem competitiva tendo como resultados uma postura mais proativa de todos os envolvidos (SANTOS *et al.*, 2019).

Essa postura está diretamente associada ao sucesso dos negócios nas organizações que deve estar amparada na criação de ambientes de trabalho que incentivem as pessoas, buscando processos e serviços que venham a propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, alinhados aos objetivos organizacionais e às demandas sociais (HARMAN; HORMANN, 1990; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Este capítulo está estruturado em quatro tópicos que em sua totalidade remetem-nos à reflexão de como buscar o equilíbrio entre os objetivos pessoais e os organizacionais, na vertente de que a análise do comprometimento organizacional constitui-se em um indicador que sinaliza os diferentes graus de comprometimento que os indivíduos podem apresentar quanto à percepção das práticas de responsabilidade social corporativa, (i) explorando os principais conceitos e perspectivas do comprometimento organizacional; (ii) na abordagem multidimensional apresentada em escalas já conhecidas na literatura; (iii) na explicitação do modelo tridimensional de Meyer e Allen em suas três abordagens: instrumental, normativa e a afetiva, sendo esta última base para esta pesquisa em virtude de sua principal característica estar centrada na identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais (iv) na síntese de várias publicações que relacionam as variáveis teóricas: responsabilidade social corporativa e comprometimento organizacional.

Os estudos do comprometimento organizacional vão ao encontro desse pensamento, motivados pelas mudanças nas relações de trabalho e na busca de, cada vez mais, poder-se ter pessoas comprometidas nas organizações (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019).

As empresas que possuem estratégias voltadas ao comprometimento organizacional buscam a qualificação e o desenvolvimento dos colaboradores com práticas vinculadas aos sistemas e gestão de pessoas visando a uma relação de emprego mais efetiva, tendo como foco central o constructo coletivo (ALBUQUERQUE, 1992; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Isso nos leva à reflexão de que funcionários mais satisfeitos e mais motivados envolvem-se e dedicam-se com mais afinco às suas instituições.

Chagas (2018) defende que no comprometimento organizacional podemos averiguar os níveis de envolvimento do indivíduo com o trabalho, bem como desenvolver modelos

para mensurar e analisar tais comportamentos. Busca-se, assim, o equilíbrio entre os objetivos pessoais e os organizacionais.

Já Senge (1998) define que os estudos sobre comprometimento organizacional são fatores essenciais para que as organizações estejam preparadas para as mudanças e propensas ao sucesso e à perenidade e Nikpour (2017) reforça que esses cenários muitas vezes fazem com que as organizações dispendam muito tempo e, às vezes, muito dinheiro para acompanhar e obter alto desempenho.

Chang e Albuquerque (2002, p.17) dizem que “a gestão do comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável a longo prazo, com base na gestão de pessoas e num mercado globalizado.”

Mas quando se fala de gestão de pessoas, cabe ressaltar que há pessoas que não trabalham somente por bons salários ou por quaisquer outros benefícios, diretos ou indiretos, mas buscam o prazer e o bem-estar no sentido que lhes dá o trabalho realizado e, conseqüentemente, o que gera valor em suas vidas e o que a elas se relaciona (VALENTIM, 1992; MEDEIROS; ENDERS, 1998), cenário adequado para que entendamos a importância dos estudos de comprometimento organizacional.

Essa abrangência faz com que os estudos e pesquisas sobre comprometimento organizacional fortaleçam-se, pois ainda não se tem um consenso nas questões estruturais e conceituais dessa teoria (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019).

## **CONCEITOS E PERSPECTIVAS**

O comprometimento organizacional estudado, numa visão multidimensional, começou a ganhar corpo a partir de estudos que evidenciaram que há vários tipos de componentes no vínculo psicológico entre as organizações e seus colaboradores. Um dos pioneiros nesses estudos foi Kelman (1958), distinguindo esses componentes em três bases: submissão ou envolvimento (recompensas extrínsecas); identificação por movimentos de afiliação; internalização de valores congruentes entre organização e indivíduo (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; KELMAN, 1958).

Outros estudos contribuíram com essa teoria que valida o comprometimento organizacional como sendo um constructo multidimensional (O'REILLY; CHATMAN, 1986; GOULDNER, 1960, MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

O principal foco de estudos sobre o comprometimento organizacional reside na compreensão do quanto os resultados organizacionais sofrem interferência do nível de comprometimento que cada pessoa tem, pois tende a existir uma relação direta entre

os níveis de comprometimento individual e os indicadores de desempenho no trabalho (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Os referidos autores estruturaram seus estudos sobre comprometimento organizacional tomando como base uma definição abordada anteriormente por Porter e Smith de que o comprometimento surge de uma forte relação entre indivíduos e organizações, caracterizada por três fatores: o colaborador deve estar disposto a dispendir esforços em prol de sua organização e deve estar propenso a aceitar os valores e crenças institucionais e expressar desejo de continuar como membro da organização. Atribui-se a esta teoria a denominação de AFETIVA.

Desses estudos surge o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* –, validado por um banco de dados composto por pesquisas abrangendo quase 3.000 pessoas e com um índice de Alpha *Cronbach* de 0,90. Esse instrumento por muito tempo serviu como base para os estudos de comprometimento organizacional (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEDEIROS; ENDERS, 1998).

As pessoas com alto grau de comprometimento afetivo realizam um esforço considerável em prol da organização, exteriorizado, sobretudo, por uma forte crença associada aos objetivos e valores organizacionais e pela manifestação acentuada em permanecer nas organizações. Ao assumirem essa postura ativa, as pessoas ficam mais dispostas a se empenharem ao máximo, contribuindo de forma positiva para com a organização (NAVES; COLETA, 2003)

Outro autor que em muito contribuiu para os estudos do comprometimento organizacional foi Becker (1960) com o que a literatura denominou como teoria INSTRUMENTAL ou *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, quando descreve comprometimento como sendo um conceito que expressa as formas de ações e características das pessoas, por muitos entendidas como a tendência de as pessoas em se engajarem com suas organizações.

É uma relação calcada, preponderantemente, na análise dos custos e benefícios que os indivíduos podem ter associados à sua possível saída da organização, o que leva o colaborador ao engajamento de linhas consistentes de atividades que possam garantir a permanência no emprego. Variáveis como idade das pessoas, experiências advindas do trabalho realizado, benefícios diretos e indiretos são componentes presentes neste estudo (BECKER, 1960; MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Um terceiro enfoque, o **NORMATIVO**, evidenciou-se nos estudos do comprometimento organizacional, tendo como um dos seus precursores Wiener (1982) que entendia que a aceitação dos objetivos, valores e interesses organizacionais tinham como caminho

principal a internalização das pressões normativas por parte dos colaboradores, vindo nessa prerrogativa uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Tais cenários, comumente, emergem da cultura organizacional, como, por exemplo, o cumprimento das normas e regimentos (WIENER, 1982; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Essas três abrangências estruturam a principal referência teórica que é o modelo teórico tridimensional de Meyer e Allen (1991), abordado no item 3.3 deste estudo.

Mowday, Steers e Porter (1979) reforçam que há outras variáveis que têm influências sobre o comportamento organizacional e que nos levam a entender as diferentes formas de relacionamento nas organizações, bem como o que elas podem afetar. Enfatizam que quanto mais altos os graus de comprometimento que as pessoas têm para com as organizações, mais evidenciam-se três cenários: há aceitação das crenças e valores institucionais; os esforços em prol da organização são mais presentes e há uma motivação intrínseca em continuar participando da organização.

Assim sendo, o comprometimento organizacional significa mais do que lealdade, pois constitui-se em um relacionamento ativo entre indivíduo e organização, quando as pessoas têm a intenção de dar algo de si com o objetivo de contribuir com suas organizações (SILVA *et al.*, 2018; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Nessa perspectiva, é possível afirmar que o comprometimento constitui-se como um dos principais indicadores de como as pessoas estão vinculadas às organizações e que a permanência delas está diretamente associada aos seus graus de comprometimento.

Quanto maior o comprometimento, maior o desejo de permanência. É a força da identificação pessoal e o envolvimento com a organização (PORTER; STEERS; BOULIAN, 1974)

Nessa linha, Bastos (1994) reforça que o comprometimento não expressa somente ações, mas, sobretudo, o perfil comportamental dos indivíduos, logo, passa a ser um estado psíquico caracterizado por sentimentos ou reações afetivas. Com base nesse estudo, Medeiros e Enders (1998) definiram comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à sua organização.

O comprometimento dos indivíduos pode ter relação e influência de vários fatores, pois as diversidades encontradas nos ambientes de trabalho podem afetar os resultados, os relacionamentos inter e intraorganizacionais, bem como as lideranças e os grupos de trabalho (LOMBARDI; HANASHIRO, 2010; ROCHA *et al.*, 2019).

Pode-se perceber em estudos do comprometimento organizacional uma preocupação que se tem na dificuldade em alcançar consenso quanto à dimensão dos

vínculos existentes nos componentes resultantes e influentes no constructo entre indivíduo e organização (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009). O quadro 06 a seguir auxilia-nos a entender melhor essa dimensão:

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1960	Becker	“Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimento, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividades”.
1979	Mowday; Steers; Porter	“A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica”.
1982	Wiener	“A soma das pressões normativas usados para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais”.
1986	O'Reilly; Chaman	“A ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas de organização”.
1991	Allen; Meyer	“Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização”.
2003	Medeiros	“É percebido por meio de indivíduos que assumem seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa”.
2009	Meyer	“É uma força interna que vincula um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação de relevância para esse objeto”.
2013	Bastos <i>et al.</i>	“Um elo ou um vínculo que une o trabalhador à organização, e não apenas como uma atitude ou uma força que o pressiona”.
2014	Klein <i>et al.</i>	“Um vínculo psicológico que reflete a dedicação e responsabilidade por um objeto particular de uma pessoa”.

Quadro 6 - Definições de comprometimento organizacional

Fonte: Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019, p.318) – adaptado pelos autores

Há, no entanto, uma preocupação de que podem existir sobreposições de conceitos tomando como base a abordagem multidimensional do comprometimento organizacional e a complexidade que isso nos traz, levando em consideração os possíveis problemas de precisão e validade em razão do constructo muitas vezes ser feito sob o viés subjetivo. Um dos autores que alertam para esse contexto é Osigweh, que, segundo Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019), denomina essa preocupação como “esticamento do conceito”.

Considerando essa preocupação e a dificuldade em adaptar possíveis escalas de mensuração à realidade cultural das organizações e das sociedades nas quais estão inseridas, Medeiros (2003) desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO –, abordada a seguir.

## ESCALAS DE BASE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A abordagem multidimensional validada por muitos estudos do comprometimento organizacional, como alguns já citados no item anterior, busca a compreensão dos mais variados componentes que existem no relacionamento entre indivíduos e organizações, e tem como foco central a compreensão dos fatores que influenciam os colaboradores a estarem mais envolvidos com o trabalho que realizam e, conseqüentemente, com suas organizações (TRIGUEIRO--FERNANDES *et al.*, 2019; CUNHA *et al.*, 2017).

Com foco nas dificuldades e complexidades que caracterizam o estudo do comprometimento organizacional, Medeiros (2003), tomando como base pesquisa realizada junto a empresas varejistas e rede hoteleira presentes em três capitais da região Nordeste/Brasil, construiu a escala de bases, validada por Bastos *et al.* (2008), que foi concebida observado o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que sugere a abrangência do comprometimento em componentes afetivos, normativos e instrumental, distribuídos em dezoito indicadores, seis para cada componente.

Em virtude do vínculo emocional existente entre indivíduos e organizações, validado pelos estudos de Medeiros e Enders (1998), foi acrescentada uma nova base, a afiliativa. Compôs, também, a base desse estudo, o modelo de O'Reilly e Chatman (1986), que abrange doze indicadores distribuídos em componentes de internalização dos valores organizacionais; de componentes de identificação baseados no desejo de afiliação; e componentes de submissão, baseados em recompensas intrínsecas. As bases foram agrupadas em sete níveis, conforme quadro 7 a seguir:

Bases e os respectivos pesos	Alpha de Cronbach
Afetiva	0,84
Obrigação em permanecer (Normativo)	0,87
Obrigação pelo desempenho (Normativo)	0,77
Afiliativa	0,80
Falta de recompensas e oportunidades (Instrumental)	0,59
Linha consistente de atividade (Instrumental)	0,65
Escassez de alternativas (Instrumental)	0,73

Quadro 7 - Indicadores e pesos da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

Fonte: Bastos *et al.*, (2008, p.64)

H a novos estudos que fazem novos recortes a essa teoria, dentre eles o trabalho de Trigueiro-Fernandes (2019), denominado EBACO-R, que parte da proposição da exclusão das bases de recompensas e oportunidades e obrigação pelo desempenho, buscando

maior adequação teórica tanto pela validade convergente, quanto pela delimitação da essência dos conceitos de comprometimento organizacional.

## **MODELO TEÓRICO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN**

Uma das contribuições mais relevantes aos estudos da abordagem multidimensional do comprometimento organizacional, e uma das seminais nessa perspectiva, é a teoria de Meyer e Allen (1991) ao proporem o modelo das três Competências do Comprometimento Organizacional, respaldado na afirmativa de que há três componentes que agem de forma simultânea: afetivo, instrumental e normativo. Esses não são singulares, coexistindo conjuntamente, embora com grandezas e ações diferentes (NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008). Os autores reforçam o uso do termo componente como o mais apropriado para descrever as dimensões do comprometimento organizacional, pois entendem que as relações empregado/empresa refletem uma grande diversidade de atitudes de cada um dos componentes (MEYER; ALLEN, 1991; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Dentre os modelos de abordagem multidimensional, estudos sinalizam que o modelo das três Competências de Meyer e Allen (1991) é o de maior aceitação entre os pesquisadores, sendo internacionalmente validado em diferentes culturas. Tal modelo sintetiza os principais conceitos abordados, tornando-se bastante operacional às pesquisas desenvolvidas e viabiliza o surgimento de novos estudos e modelos (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.*, 2019). Essa afirmação é constatada no desenvolvimento desta tese, pois em todas as produções estudadas e referenciadas há a abordagem do referido modelo.

Em sendo o comprometimento um estado psicológico, que exprime desejo, necessidade e/ou obrigação, tem-se no componente afetivo o desejo de permanecer na organização porque querem; no comprometimento instrumental a permanência associada a uma necessidade e no normativo na obrigação em permanecer nas organizações (MEYER; ALLEN, 1991; CHAGAS, 2018).

A dimensão afetiva trabalha a identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais. Essa ligação ultrapassa os limites do simples cumprimento de tarefas, demandando um laço afetivo, no qual as pessoas se dispõem a cooperar amplamente com as metas e diretrizes organizacionais (SOBREIRA; ZILLE; FARONI, 2021).

Ao reforçar o desejo em permanecer na organização, evidencia a lealdade como um dos seus componentes fundamentais. Tem associação direta com o grau de satisfação dos indivíduos e, conseqüentemente, com os indicadores de desempenho, pois o foco está em querer participar e não em fazê-lo porque necessita ou é obrigado a isso (SILVA *et al.*

2018; MEYER; ALLEN, 1001; BASTOS, 1994; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Estão presentes no comprometimento afetivo a forma entusiasta como os colaboradores veem seus trabalhos, pois este estado psicológico faz com que as atitudes expressem o grau de satisfação quando o atendimento das necessidades dos indivíduos converge com os seus valores pessoais (CHAGAS, 2018; MEYER; ALLEN, 1991).

No enfoque instrumental, em alguns estudos também abordado como *continuance*, o foco reside não exclusivamente, mas, preponderantemente, nas recompensas recebidas e nas possíveis perdas que o colaborador teria em sair da organização. É um processo racional no qual as pessoas pesariam os prós e os contras de suas permanências nas organizações. Estão mais presentes nesse enfoque os elementos materiais e extrínsecos, como manutenção do emprego, remuneração, dentre outros. Portanto, o comprometimento baseia-se na necessidade, pelos recursos investidos e pelas incertezas com saída da organização (CHAGAS, 2018; MEYER; ALLEN, 1991). Nesta dimensão, o enfoque principal é a mensuração dos custos associados à decisão de romper com a organização (SOBREIRA; ZILLE; FARONI, 2021).

No enfoque normativo, os indivíduos têm a crença de que permanecer na organização é moralmente correto. O foco são as normas organizacionais contrapondo com os valores pessoais. Nesse enfoque, aparecem as pressões sociais, a interiorização de normas impostas, progressões de carreira, dentre outros. Os colaboradores com alto grau de comprometimento normativo se veem presos em um contrato psicológico ligado a um sentimento de responsabilidade e dever moral com suas organizações (CHAGAS, 2018; MEYER; ALLEN, 1991, BASTOS, 1994).

Dentre as três dimensões do comprometimento organizacional, normativa, instrumental e afetiva (MEYER; ALLEN, 1991), adotou-se neste estudo o enfoque afetivo por ser uma importante variável nos diagnósticos quando avaliado o desempenho organizacional (SILVA *et al.*, 2018; MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1994; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Esta variável, quando associada a uma forte identificação dos funcionários com suas empresas, resulta em sentimentos de pertencimento e desejo de contribuir de forma ativa com os objetivos organizacionais, resultando em valorização das amizades, fortalecimento dos valores institucionais e concentração maior no trabalho, assumindo responsabilidades de forma linear e cronológica (MEYER; ALLEN, 1991; ROCHA *et al.*, 2019; BASTOS, 1994).

Esse viés é corroborado pelos estudos de Silva *et al.* (2018), Medeiros e Albuquerque (2005), Nascimento, Lopes e Sagueiro (2008), Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019), Chagas

(2018), Neves (2000, 2001), Bandeira, Marques e Veiga (2000), Meyer e Allen (1991), Monday, Steers e Porter (1979).

## **COMPROMETIMENTO AFETIVO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

As ações de reponsabilidade social corporativa norteadas pelo modelo da escola europeia apresentam-se em uma dimensão voluntária do comportamento das organizações e com reflexo direto no comprometimento das pessoas e na cultural organizacional (DUARTE; GOMES; NEVES, 2014; COMISSÃO EUROPEIA, 2001).

A corrida em direção à responsabilidade social corporativa vem sendo incentivada por pressões de diversas naturezas. É um movimento que tende a trazer grandes benefícios sociais. É importante que as organizações trabalhem inicialmente as mudanças de valores, buscando uma cultura que preconize a qualidade de vida e o comprometimento dos envolvidos, para em um passo seguinte buscar mudanças no sentido da responsabilidade social corporativa de forma abrangente e estratégica (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002).

Uma das formas de se estabelecer essas relações é por meio do diálogo social que vem se constituindo em um elemento importante na definição e adoção mais ampla das práticas socialmente responsáveis o que nos permite afirmar que quanto maior o comprometimento, maior a probabilidade de sucesso nas ações voltadas à responsabilidade social nas organizações (JORDÃO, 2019; LUGOBONI *et al.*, 2018).

Os estudos de Chiang (2010) sinalizam que as estratégias voltadas às responsabilidades sociais tornam-se eficazes à medida que são capazes de desenvolver confiança e comprometimento por parte dos trabalhadores, ou seja, quanto mais os trabalhadores percebem suas empresas como possuidoras e preocupadas com práticas de responsabilidade social, mais se sentem comprometidos e envolvidos com o sucesso organizacional.

Bansal (2003) também constatou que o alinhamento entre os valores organizacionais e preocupações individuais impulsionam respostas às questões ambientais e Campbell (2007) argumenta que o comportamento corporativo socialmente responsável pode significar formas diferentes para pessoas diferentes em momentos diferentes em virtude dos regulamentos, grupos e normas institucionais.

As ações de responsabilidades social corporativa implementadas pelas organizações exercem influência no comportamento dos colaboradores, sobretudo em suas emoções e atitudes, bem como existe uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a

percepção a respeito da responsabilidade social corporativa no ambiente externo, portanto, evidenciam-se nessa relação resultados positivos (AGUILERA *et al.*, 2006; TURKER, 2009; DUARTE, 2011; DUARTE; NEVES, 2012).

A responsabilidade social corporativa atua com forte influência sobre o comprometimento dos colaboradores, causando uma atitude positiva em relação à percepção da identidade da organização e suas ações despertam estímulos motivacionais e auxiliam no desenvolvimento do potencial das pessoas (MIGNAN; FERRELL; HULT, 1999; LEE; LEE; LI, 2012; JORDÃO, 2019).

Os colaboradores, ao perceberem políticas e ações responsáveis em suas organizações, tendem a se comprometerem e contribuir com novas iniciativas de responsabilidade social. Essas percepções são expressas em respostas cognitivas, afetivas e comportamentais (CROPANZANO *et al.*, 2001; AGUILERA *et al.*, 2007).

Dessa forma, considerando que hipóteses significam suposições e, quando aplicadas em uma pesquisa, implicam conjecturas quanto aos possíveis resultados a serem obtidos (LUNA, 2017), estrutura-se a investigação desta tese com o objetivo de validar, ou não, a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** As práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Sobreira, Zille e Faroni (2021) asseveram que, dentre os fatores que movem as pessoas a dedicarem seus esforços a atingirem os objetivos institucionais, com maior expressão estão os sentimentos de proximidade e de lealdade, características do comprometimento afetivo.

É possível que os colaboradores percebam de forma mais efetiva seus vínculos e os valores organizacionais influenciados pelos valores culturais, o que os levaria a compreender sua organização como socialmente correta, reforçando, assim, os vínculos de comprometimento com ela (SILVA *et al.*, 2018).

## **Estudos relacionados entre comprometimento organizacional e responsabilidade social corporativa**

Buscando conhecer os estudos realizados que têm como base a relação entre esses dois recortes teóricos, comprometimento organizacional e responsabilidade social corporativa, efetuou-se uma pesquisa nas bases de dados: *Web of Science*, *Spell* e *Google Scholar*, considerando os artigos publicados no período de 2016 a 2020, com filtros nas áreas de *Management e Business* e com aderência à proposta desta pesquisa. Quando

consideradas as publicações contemplando em seus títulos as duas variáveis, sete artigos foram relacionados.

Ainda com a mesma perspectiva de pesquisa, porém consultando outras bases de dados disponibilizadas, bem como períodos que extrapolam o período de 2006 a 2020, outras três produções ajudam-nos a entender, ainda mais, a complexidade que existe nos resultados das pesquisas que abordam essa relação.

Ahmad *et al.* (2020) pesquisaram sobre as implicações da percepção da responsabilidade social corporativa (RSC) nos níveis de comprometimento afetivo dos funcionários e no comportamento de cidadania, analisando um processo de mediação baseado no elemento confiança nas organizações. O público-alvo foram 736 acadêmicos de diferentes universidades do Paquistão. Os resultados sugerem que a RSC percebida é um importante indicador das atitudes e do comportamento dos acadêmicos nas universidades, embora as descobertas impliquem o papel moderador da confiança no processo pelo qual a RSC percebida influencia o comprometimento dos acadêmicos e a confiança não parece mediar a relação da RSC percebida com o comportamento de cidadania.

Allen, Attoh e Gong (2017) examinaram os papéis moderadores das percepções dos funcionários sobre a responsabilidade social corporativa e a identificação organizacional na relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional afetivo, junto a funcionários de empresas do setor privado, exclusivamente membros de associações de ex-alunos de duas universidades do nordeste da América. A pesquisa indicou que a liderança transformacional ajuda os funcionários de nível funcional a perceberem a organização como socialmente atenciosa, o que, por sua vez, aumenta seus sentimentos de identificação e comprometimento com a organização. A responsabilidade social corporativa percebida e a identificação organizacional moderam a relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo. Concluíram que os programas de desenvolvimento de líderes devem considerar a ênfase na liderança transformacional para alcançar uma vitória para as organizações e para a sociedade.

Duarte e Neves (2012) exploraram, na visão de funcionários de seis organizações de Portugal, como são percebidas as diferentes dimensões da responsabilidade social corporativa e como estão associadas ao comprometimento organizacional. O papel moderador potencial da imagem externa construída dentro dessa relação também foi explorado. Os resultados revelam que as três dimensões da RSC têm níveis diferentes de associação com cada forma de comprometimento organizacional e a imagem externa construída desempenha um papel moderador para algumas dessas associações. As percepções dos funcionários sobre o envolvimento corporativo em RSC promovem o desenvolvimento de crenças positivas sobre como os de fora veem a organização, o que,

por sua vez, ajuda a melhorar os relacionamentos afetivo e normativo. Concluem que as organizações podem fazer uso intencional de seu portfólio de RSC para promover atitudes de trabalho positivas dos funcionários ou, pelo menos, vínculos afetivos e normativos com a organização.

George, Aboobaker e Edward (2020) examinaram os mecanismos de intervenção que vinculam a percepção da responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo dos funcionários, com a proposta de que a confiança organizacional e a identificação organizacional mediarão essa relação. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 519 funcionários que trabalham no setor de manufatura na Índia. Os resultados revelaram um efeito indireto significativo de todas as dimensões da RSC no comprometimento afetivo dos funcionários, mediado em série pela confiança e pela identificação organizacional. Os efeitos indiretos condicionais variaram significativamente e foi identificado que a RSC, tanto para os clientes como para os funcionários, teve um efeito indireto condicional significativo no comprometimento afetivo, por meio da atitude em relação à confiança e à identificação organizacional. No entanto, o efeito indireto condicional da RSC para as partes interessadas sociais e não sociais sobre o comprometimento afetivo não foi estatisticamente significativo. Concluíram que a RSC desempenha um papel vital no fortalecimento da relação empregador-empregado e os gestores devem facilitar um ambiente de trabalho que seja adequado ao alinhamento da ética e dos valores individuais e organizacionais.

José (2013) estruturou seu estudo com o objetivo de analisar a influência da RSC nas atitudes dos colaboradores por entender que esses exercem um papel importante na implementação das práticas de RSC, portanto, é essencial compreender como eles percebem e comprometem-se com suas organizações, destacando a identificação de processos psicossociais como fator de compreensão na relação entre RSC e atitudes dos colaboradores. O estudo retrata também o potencial papel moderador da justiça organizacional nessa relação. Participaram da pesquisa 139 colaboradores de uma empresa de prestação de serviços em Portugal. Os principais resultados revelaram que tanto a dimensão afetiva como normativa são explicadas pelas percepções de RSC para com os colaboradores, sendo essas relações moderadas pela justiça percebida. Não existem efeitos significativos das dimensões de RSC relativamente à implicação de continuidade. A justiça parece, assim, ajudar a compreender a relação entre percepções de práticas de RSC e suas implicações.

Mensah, Agyapong e Nuertey (2017) avaliaram o efeito do engajamento da responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional dos funcionários com suas organizações. O público-alvo foi 145 funcionários de 50 bancos rurais e comunitários de Gana. O estudo encontrou uma forte relação positiva entre o engajamento

da responsabilidade social corporativa e o comprometimento dos funcionários. O engajamento em responsabilidade social corporativa explicou 54,1% da variação total do comprometimento dos colaboradores. No entanto, essa relação é insignificante quando controlados o nível de escolaridade e os anos de trabalho no banco. Os resultados sinalizam uma preocupação particular com o bem-estar dos colaboradores como fator impulsionador do comprometimento organizacional e, por extensão, o seu desempenho e o crescimento da organização.

Nguyen e Tu (2020) avaliaram a relação entre responsabilidade social corporativa, comprometimento afetivo (CA), compromisso normativo (NCO) e o desempenho organizacional com 422 proprietários e gestores em empresas de processamento de alimentos no Delta do Rio Mekong, Vietnã. Os resultados mostraram que quatro aspectos da RSC: funcionários, clientes, meio ambiente e jurídico são fatores significativos. Identificaram, também, que as dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional atuam como moderadoras entre a RSC e o desempenho organizacional. Essa constatação sinaliza fortes evidências do importante papel da RSC para apoiar impactos positivos no CA, NCO e no desempenho organizacional (OP). Concluem que é necessário aprimorar a implementação da RSC para promover a implementação dos compromissos organizacionais.

Ocel e Ozkurt (2019) desenvolveram seu estudo com o objetivo de revelar os efeitos da responsabilidade social corporativa na formação da imagem corporativa e no comprometimento organizacional. A população do estudo foi composta por funcionários de um hospital da província de Duzce, Turquia. As dimensões da responsabilidade social corporativa são acessibilidade e filantropia. As dimensões da imagem corporativa são comunicação corporativa, aparência corporativa, comportamento corporativo e imagem corporativa percebida. As dimensões do comprometimento organizacional são o comprometimento normativo, o comprometimento afetivo (emocional) e o comprometimento com a continuidade (instrumental). Os resultados revelaram dimensões da responsabilidade social corporativa com efeito em dimensões da imagem corporativa e, também, a RSC gerando impacto nas dimensões do comprometimento organizacional normativo e instrumental. Dimensões da imagem corporativa também revelaram um efeito em dimensões do comprometimento organizacional em suas dimensões.

Turker (2009) analisou como a responsabilidade social corporativa afeta o comprometimento organizacional dos funcionários com base na teoria da identidade social (SIT). A pesquisa foi feita com 269 profissionais de negócios que trabalham na Turquia. Os resultados revelaram que a RSC para as partes interessadas sociais, não sociais, funcionários e clientes atua como preditora significativa sobre o comprometimento

organizacional, porém não identificou essa mesma relação entre a RSC para o governo e o nível de comprometimento dos funcionários.

No Brasil, Silva *et al.* (2020) analisaram o comprometimento organizacional e o comportamento sustentável no trabalho, verificando a influência do vínculo do comprometimento nas ações pró-ambientais de servidores públicos. O público pesquisado foram 74 servidores de uma instituição federal de ensino, localizada no Estado do Piauí. Os resultados indicaram que a dimensão afetiva do comprometimento influencia o comportamento sustentável no trabalho, portanto estabelece o vínculo desenvolvido pelo servidor por meio da base afetiva, ou seja, o sentimento de pertencimento do indivíduo em relação à organização influencia positivamente as ações pró-ambientais dos servidores da organização pública analisada.

Uma síntese das principais características e focos desses estudos seguem apresentados no quadro 08 a seguir.

Autores	Foco principal
Turker (2009)	Efeitos da RSC sobre o comprometimento organizacional com base nos indicadores da identidade social.
Duarte e Neves (2012)	Os reflexos da RSC sobre o comprometimento organizacional (afetivo e normativo) e os efeitos sobre a imagem institucional.
José (2013)	Influência das práticas de RSC sobre o comprometimento organizacional e atitudes na compreensão e identificação dos processos psicossociais.
Mensah, Agyapong e Nuerthey (2017)	Os reflexos do engajamento nas ações de RSC sobre o comprometimento e os efeitos no desempenho organizacional.
Allen, Attoh e Gong (2017)	As ações de RSC moderadas pela identidade organizacional sobre a liderança transformacional e o comprometimento afetivo.
Ocel e Ozkurt (2019)	Efeitos da RSC sobre a formação da imagem corporativa e os reflexos dessa relação sobre o comprometimento organizacional
Ahmad <i>et al.</i> (2020)	Relação existente entre as ações de RSC com o comprometimento organizacional, tendo a confiança como moderadora desse processo.
George, Aboobaker e Edward (2020)	Relação entre RSC e comprometimento afetivo tendo a confiança e a identidade organizacional como moderadoras desse processo.
Nguyen e Tu (2020)	Papel moderador do comprometimento organizacional (afetivo e normativo) sobre RSC e desempenho organizacional.
Silva <i>et al.</i> (2020)	Análise do comprometimento afetivo e o comportamento sustentável no trabalho e a influência sobre as ações de práticas sustentáveis.

Quadro 8 – Estudos relacionados entre responsabilidade social corporativa x comprometimento organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

A fundamentação teórica até aqui explorada sobre as variáveis responsabilidade social corporativa e comprometimento organizacional, associada aos estudos acima apresentados, permite-nos afirmar que há um campo amplo para pesquisas na relação

dessas variáveis, pois notam-se os diferentes enfoques e perspectivas metodológicas que surgem dessa relação, como as identidades social e organizacional, a confiança no trabalho, imagem institucional, processos psicossociais, perfis de liderança e desempenho organizacional, abrindo, assim, um leque ainda maior para que novas variáveis possam surgir.

Se observarmos o comprometimento organizacional não em sua abordagem multidimensional, mas considerando o foco deste estudo que é a dimensão afetiva, a relação com a responsabilidade social corporativa, nos estudos acima destacados, faz-se presente em quatro publicações (AHMAD *et al.*, 2020; ALLEN; ATTOH; GONG, 2017; GEORGE; ABOOBAKER; EDWARD, 2020; NGUYEN; TU, 2020).

Com a abordagem do modelo de Meyer e Allen como principal referência teórica deste capítulo, buscou-se explorar um modelo com aceitação, validado por vários pesquisadores e que contribuísse significativamente com a proposta desta tese.

Nesse sentido, com a perspectiva da abordagem do comprometimento afetivo como principal abrangência do modelo de Meyer e Allen (1991), no que diz respeito à relação existente com as ações das organizações voltadas à responsabilidade social corporativa, apresentamos o estudo da cultura organizacional com moderadora desse processo, pois entendemos que a forma abrangente como a cultura apresenta-se nas organizações, entendida como um conjunto de valores que orienta o comportamento das pessoas, pode contribuir e fomentar, ainda mais, as pesquisas e estudos nessa área.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

As diferentes características organizacionais influenciam no comprometimento das pessoas e os valores, as estratégias e a cultura são alguns desses elementos influenciadores.

A cultura contribui na identificação das pessoas e no grau de lealdade que elas possam dedicar às suas organizações. Essa identificação pode ocorrer pelos processos formais internos ou informais de socialização, pelos sistemas de crenças, pela predisposição das pessoas em se adaptarem aos sistemas organizacionais, ou até mesmo pelo grau de conveniência dos empregados em se identificarem com os diferentes modelos e sistemas de maneira instrumental ou calculada (MINTZBERG, 2001; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Este capítulo está estruturado em seis tópicos: (i) com os principais conceitos e elementos da cultura organizacional quando são apresentadas as diferentes abordagens de pesquisadores da área, na perspectiva de análise da cultura em uma escala multidimensional caracterizada em três níveis, o individual o grupal e o organizacional; (ii) com a abordagem da cultura na perspectiva de uma gestão responsável, tendo como principal referencial teórico Lasch e Conaway (2015); (iii) com a abordagem da cultura na perspectiva do desempenho organizacional, em suas quatro características abordadas por Denison *et al.*, (2006), envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão; (iv) com a cultura na perspectiva das manifestações e os três níveis de análise: artefatos, crenças e valores, suposições básicas (SCHEIN, 2009); (v) na abordagem do modelo dos valores concorrentes, principal referencial teórico deste estudo, que classifica a cultura em quatro tipos: grupal ou clã, inovativa ou criação hierárquica ou controle e mercado ou racional; (vi) na síntese de várias publicações que relacionam a cultura organizacional com as variáveis responsabilidade social corporativa e comprometimento organizacional.

A cultura por sua característica multidimensional, sendo um elemento influenciador na motivação, no comprometimento e no desempenho dos *stakeholders* de uma organização, é um caminho viável para a determinação das ações voltadas à sustentabilidade, levando em conta os impactos que causa nos processos organizacionais e nos comportamentos dos colaboradores, pois, além de causar impacto direto no desempenho organizacional, pode influenciar indiretamente esse desempenho por meio do comprometimento dos trabalhadores (NIKPOUR, 2017).

É importante distinguirmos o conceito de cultura organizacional dos modelos de gestão e avaliação de cultura organizacional. A gestão da cultura requer um olhar diferenciado, pois não existe uma regra clara para isso. Este olhar é explicitado nos valores,

nos comportamentos, na comunicação, na liderança, na forma de pensar e é protagonizado pelas pessoas. Várias áreas da ciência contribuem de forma significativa para o estudo da cultura organizacional, mas ainda permanecem visões controversas entre os pesquisadores dessa área, com diferentes empregos de conceitos e fronteiras (SANTOS, 1998).

Os estudos da cultura organizacional (ou cultura corporativa) começaram a ganhar espaço no âmbito científico na área de administração a partir da década de 70 (SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017), paralelo ao pensamento de que são seriam somente os fatores econômicos que proporcionavam sucesso a uma organização.

Foi Pettigrew (1979) o primeiro autor a trazer essa discussão para a academia, com o seu artigo na revista *Administrative Science Quarterly*. O enfoque foi que a cultura organizacional constitui-se em um sistema de significados pelo coletivo em um determinado momento (SANTOS *et al.*, 2013).

Crenças, valores, pressupostos também começaram a ser percebidos e estudados como fatores preponderantes na eficácia organizacional, pois há uma interferência direta desses fatores, dentre outros, no desempenho das pessoas e, conseqüentemente, no sucesso empresarial (NEVES, 2000; DENISON, 1990; TRICE; BEYER, 1993).

Não é por acaso que nesse período as organizações também sentiam o efeito de um mundo globalizado o que faz com que haja espaços cada vez maiores para as questões de diversidade, complexidade e ambigüidades nos ambientes de trabalho. Uma organização nesse contexto tem de aprender a lidar com as diferenças advindas das ações humanas, ou seja, aprender a pensar, aprender a sentir e aprender a agir com as pessoas (HOFSTEDE, 1991).

Dada a diversidade presente nas organizações, quer seja pelos modelos de gestão, perfis de liderança, complexidade de processos, dentre outras características, não se pode afirmar que há um modelo de cultura ideal às organizações. Schein (2001) defende que a cultura mais adequada é aquela que melhor se adapta às características da organização, aos seus objetivos e aos seus ambientes.

## **CONCEITOS E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Da mesma maneira como foi abordado o conceito de comprometimento organizacional, ou seja, em uma escala multidimensional, a cultura apresenta-se com a mesma natureza, podendo ser analisada em três níveis: individual, grupal e organizacional. A cultura da forma como é percebida constitui-se como um importante elemento da análise de como os indivíduos interpretam a realidade organizacional de acordo com suas expectativas (CUNHA *et al.*, 2016; LEAL; LOPES, 2019).

Santos (2000) mapeou vários conceitos de cultura que subsidiaram seus estudos, conforme demonstrado no quadro 9 a seguir:

Autores	Conceitos
Pettigrew (1979)	São símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos.
Schwartz e Davis (1981)	Padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização.
Sathe (1983)	Conjunto de convicções importantes que os membros de uma comunidade compartilham em comum.
Ouchi (1981)	Conjunto de símbolos cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados.
Deal e Kennedy (1982)	Sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo.
Davis (1984)	É o padrão de crenças e valores compartilhados que dá aos membros de uma instituição o seu significado.
Quinn e McGrath (1985)	Cultura inclui crenças a respeito dos objetivos organizacionais ... legitimidade de poder, orientação para tomada de decisão, estilos de liderança e motivação.
Wilkins (1984)	São mapas que ajudam as pessoas a saberem como as coisas são feitas em um grupo em particular.
Ernst (1985)	Sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento de seus empregados.
Barney (1986)	É um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira pela qual a organização conduz seu negócio.
Tunstall (1985)	Conjunto de valores compartilhados, padrões de comportamento, símbolos, atitudes e regras que além dos produtos, possam diferenciar as organizações.
Peters e Watermann (1982)	No sentido organizacional, histórias, mitos ou lendas transmitem os valores compartilhados pela sua organização ou pela sua cultura.
Schein (1984)	Conjunto de pressupostos básicos ... que funcionam bem para serem considerados válidos e ensinados como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Quadro 9 – Conceitos de cultura organizacional segundo vários autores

Fonte: Santos (2000, p.33-5) – adaptado pelos autores.

Percebe-se que muitos dos conceitos acima abordados não fornecem uma definição operacional explícita (SANTOS, 2000).

Pelas abordagens apresentadas, nota-se que não há um consenso ou precisão entre os autores para se definir e conceituar cultura, pois expressam de certa forma ambiguidades ou imprecisões em virtude dos seus caracteres subjetivos. Buscando pontos em comum existentes entre eles, Santos (2000) contribui com algumas afirmações, como:

A cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo: única e singular; e reprimindo, aprovando ou estimulando certas ações comportamentais, a cultura organizacional também acaba funcionando como um mecanismo de controle organizacional (SANTOS, 2000, p.37-8).

Ainda segundo Santos (2000), é possível identificar as dimensões mais utilizadas na literatura, a saber: força cultural – poder de controlar o comportamento; congruência cultural – similaridade entre os elementos culturais; tipo cultural – atributos dominantes; continuidade cultural – consistência mantida ao longo do tempo; individualidade cultural – caráter singular de cada cultura; clareza cultural – como a cultura é definida, entendida e transmitida aos membros.

Robbins (2008) atribui à cultura um papel importante ao desempenhar várias funções na organização à medida que intensifica o comprometimento organizacional e aumenta a coerência do comportamento do colaborador, buscando reduzir as possíveis ambiguidades. Mas, reforça que a cultura também pode servir como barreira para se efetuar mudanças nas organizações.

Algumas funções atribuídas à cultura por Robbins (2008) podem ser destacadas como: papel de definição de fronteiras, o que permite a distinção entre as organizações; sentido de identidade para os membros da organização; facilitação do comprometimento com algo maior que os interesses individuais; intensificação da estabilidade do sistema social, fornecendo padrões apropriados de comportamento aos funcionários.

DuBrin (2006) considera que a cultura organizacional, pela característica multidimensional que assume, pode causar um impacto muito grande na eficácia organizacional, destacando os aspectos relacionados à vantagem competitiva; ao encorajamento aos trabalhadores quanto à melhoria da produtividade, ao estímulo à inovação e à criatividade e à busca dos ajustes dos valores individuais e organizacionais.

Alguns estudos objetivaram evidenciar componentes e características que pudessem caracterizar o papel moderador que a cultura organizacional pode exercer, conforme alguns modelos que abordaremos a seguir.

## **A CULTURA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO RESPONSÁVEL**

A cultura organizacional impulsiona mudanças com foco na transformação da empresa e na criação de infraestrutura necessária para um negócio responsável. A cultura tem sido chamada de DNA da empresa, logo, ela pode predefinir o que uma empresa é, faz e torna-se. Há cinco mecanismos essenciais na transformação da cultura movidas pelas mudanças visando a um modelo de gestão responsável (SCHEIN, 1992, LAASCH; CONAWAY, 2015), conforme demonstrado no quadro 10:

Elementos	Focos de ação
Atenção	Ao redirecionar a atenção dos <i>stakeholders</i> para os valores organizacionais, os líderes incentivam a gestão responsável e direcionam a atenção para os objetivos e valores sustentáveis.
Reações às crises	As crises tendem a revelar a verdadeira natureza de um líder, pois as emoções, quando em ambientes de tensão, tendem a revelar a forma como as pessoas realmente se sentem a respeito de um determinado assunto.
Exemplificação	As ações dos líderes dizem mais sobre os valores da empresa do que muitas palavras ou mensagens.
Alocação das recompensas	Um gestor responsável que premie um desempenho e apoie financeiramente as práticas éticas, promoverá a mudança organizacional indo ao encontro da responsabilidade corporativa.
Crítérios para seleção e demissão	Recrutar, selecionar, contratar e treinar pessoas com experiência em sustentabilidade é uma forma de comunicar esses valores para dentro e fora da empresa.

Quadro 10 - Cultura e a gestão responsável

Fonte: Laasch e Conaway (2015) – adaptado pelos autores.

As organizações, ao investirem em sua cultura organizacional, priorizando condições digna de trabalho, diversidade e equidade de gênero e raça, conseguem com maestria atrair e reter talentos, possibilitando, assim, um maior crescimento e continuidade dos seus negócios, reforçando a percepção de identidade como empresas socialmente responsáveis (PINHEIRO; MENDONÇA, 2020).

A cultura organizacional, ao propiciar em uma organização a criação de valores e padrões comportamentais que resultam no compartilhamento das formas de pensar e agir, constitui-se em um forte fator de influência para que haja congruência nas ações de responsabilidade social percebidas pelos trabalhadores (SCHEIN, 1992; MEDEIROS, 2003). Essa cultura é forte aliada das ações de sustentabilidade nas organizações, pois nela se expressam as ideias, os valores, as normas, as crenças, constituindo-se, assim, num mecanismo importante para canalizar mensagens e informações que auxiliam na diferenciação entre padrões permissíveis e não permitidos de comportamento, por meio das políticas e decisões institucionais (SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017).

O aspecto da sustentabilidade cultural estabelece fortes relações com os três aspectos do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico) sendo compatíveis com cada um deles. A cultura pode ser integrada ao conceito de sustentabilidade desenvolvendo três papéis: de apoio e de autopromoção; como uma força de influência quando das contextualizações, enquadramento e mediações; como base estrutural para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável, ou seja, como raiz das decisões e ações das pessoas (STREIMIKIENE; MIKALSKIENE; KIAUSIENE, 2019).

## A CULTURA NA PERSPECTIVA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Denison *et al.* (2006), tomando por base estudos voltados ao desempenho organizacional, atribuem à cultura quatro características: envolvimento; consistência; adaptabilidade e missão (DENISON, 1990; DENISON; MISHRA, 1995; KOTTER; HESKETT, 1992), conforme demonstrado no quadro 11:

Características	Indicadores
Envolvimento	Fortalecimento Orientação de equipe Desenvolvimento de capacidade
Consistência	Valores Acordos mútuos Coordenações integradas
Adaptabilidade	Gestão da mudança Foco no cliente Aprendizagem organizacional
Missão	Direcionamento estratégico Objetivos e metas Visão

Quadro 11 - Características da cultura organizacional na perspectiva do desempenho organizacional

Fonte: Denison *et al.* (2006, p.38) – adaptado pelos autores.

**Envolvimento:** quando os colaboradores estão comprometidos com o trabalho, sentem um forte senso de propriedade e isso faz com que as organizações com alto grau de envolvimento confiem em informações informais, voluntárias e sistemas de controle implícitos (DENISON, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; BECKER, 1960). Os principais indicadores dessa característica são: fortalecimento, orientação de equipe e desenvolvimento de capacidade.

**Consistência:** as organizações com essa característica desenvolvem sistemas de governança apoiados no consenso, gerando, assim, uma vantagem competitiva no que diz respeito à integração interna e ambiente de climas mais estáveis (DENISON, 1990; SENGE, 1990). Os principais indicadores dessa característica são: valores, acordos mútuos e coordenações integradas.

**Adaptabilidade:** organizações mais flexíveis têm mais liberdade para assumirem riscos e, com isso, geram oportunidade de aprenderem com seus possíveis erros. Quanto mais forte forem as políticas voltadas a esta característica, mais probabilidade dessas organizações experimentarem maiores participações no mercado e melhoria de seus produtos (DENISON, 1990; LAWRENCE; LORSCH, 1967; DENISON; MISHRA, 1995). Os principais indicadores dessa característica são: gestão da mudança, foco no cliente e aprendizagem organizacional.

Missão: o sucesso de uma organização depende, também, do senso claro de seus propósitos, objetivos e metas organizacionais. A missão fornece significado, definindo de forma transparente o papel social da organização (DENISON, 1990; MINTZBERG, 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1994). Os principais indicadores dessa característica são: direcionamento estratégico, objetivos e metas, visão.

## **A CULTURA NA PERSPECTIVA DAS MANIFESTAÇÕES E NÍVEIS DE ANÁLISE**

Schein (2009) argumenta que a cultura tem sido usada por pesquisadores e gestores organizacionais para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, com os valores e crenças de uma organização, logo, a cultura organizacional traduz-se como a forma que fazemos as coisas. Essa definição pode ser muito mais complexa tomando como base a diversidade existente nos diferentes tipos de organização.

Nesse contexto, pode-se entender como cultura o conjunto de expectativas normativas sociais que expressam o comportamento das pessoas em uma organização (HARTNEL; OU; KINICKI, 2011; SILVA *et al.*, 2018; COOKE; ROUSSEAU, 1988). Qualquer organização considerada como uma unidade social terá desenvolvido cultura, dependendo diretamente do grau de extensão da sua existência, da estabilidade dos seus componentes e, sobretudo, das reações emocionais surgidas das diferentes experiências compartilhadas (SCHEIN, 2009; SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017).

A cultura de uma organização pode ser percebida nas linguagens e simbologias utilizadas, nas normas, procedimentos, rotinas e nos estilos de lideranças dominantes no âmbito organizacional (CAMERON; QUINN, 2006).

Os estudos de Schein, da década de 1980, buscaram agrupar as diferentes abordagens de cultura, dando ênfase aos elementos que mais caracterizam a cultura organizacional e as classificaram em três tipos: artefatos; valores e crenças compartilhados; e pressupostos básicos (SANTOS, 2000).

Schein (2009) argumenta que a cultura manifesta-se nesses níveis e que podem ser analisados uma vez que significam o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Para o autor, esses níveis variam de manifestações abertas muitos tangíveis, que se pode ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas, definida por ele como essência da cultura de uma organização (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2006).

Na Figura 7, pode-se observar os três níveis da cultura abordados por Schein (2009).

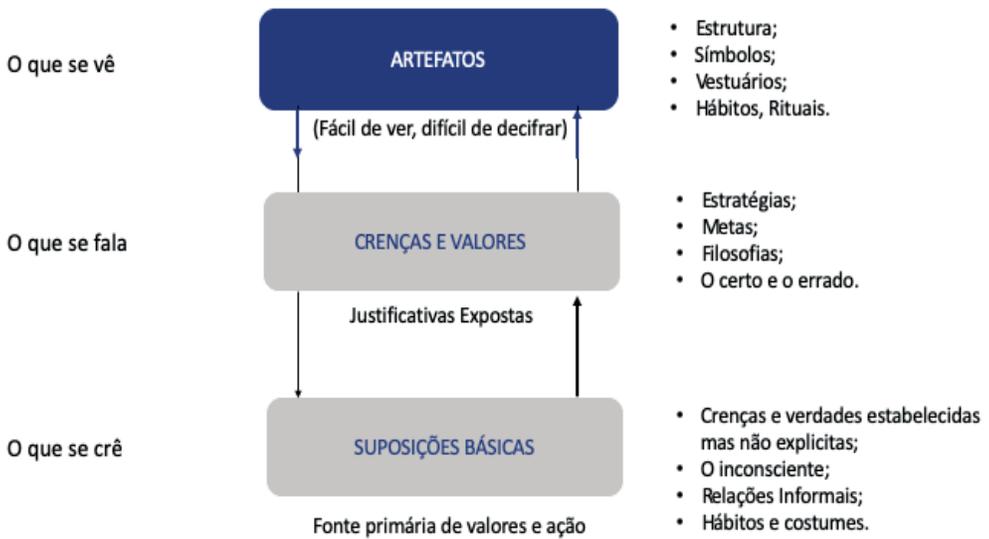


Figura 7 - Manifestação e Níveis de Análise da Cultura Organizacional

Fonte: Schein (2009, p.24) – adaptado pelos autores.

No nível superior estão os artefatos, que podem ser símbolos ou sinais que intencionalmente ou não revelam informações sobre as crenças, valores e pressupostos da organização (SANTOS, 2000). Incluem os fenômenos que se veem, ouvem e sentem, como, por exemplo, arquitetura do ambiente físico, linguagem e maneira de se comunicar da organização, tecnologia e produtos, suas criações artísticas, seu estilo incorporado no vestuário, mitos e histórias sobre a organização, manifestações emocionais, listas explícitas de valores, rituais e cerimônias, entre outros. Correspondem à parte visível e mais superficial da cultura, sendo que a realidade pode ser observada, porém difícil de decifrar, logo, o observador pode descrever o que vê, mas nem sempre consegue fazer inferências sobre o seu real significado para o grupo (NEVES, 2000; CHAGAS, 2018).

Também podem ser entendidos como artefatos os padrões de comportamento de uma organização, refletidos pelo clima de um grupo expressado pelo comportamento visível de seus membros. Para propósitos de análise cultural, incluem-se também os processos organizacionais como comportamentos rotineiros e elementos estruturais, como patentes, descrições formais de como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais (SCHEIN, 2009; TRICE; BEYER, 1993; PETTIGREW, 1979; SANTOS, 2000).

No nível intermediário residem os valores e crenças compartilhados, no qual valores representam o grau de importância para as pessoas, crenças representam o que é verdadeiro ou não para as pessoas, ou seja, aquilo que de fato acreditam e ambos

expressam as maneiras como as pessoas e, conseqüentemente, as organizações comportam-se de formas diferentes. Constituem-se das regras, princípios, normas, valores e ética que orientam tanto os fins de um grupo como os meios pelos quais os alcançarão (SCHEIN, 2009).

Nesse nível de consciência está grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos. Essas crenças estão baseadas em aprendizados compartilhados, vivenciados no passado e validados socialmente, pois, no final, qualquer grupo reflete as crenças e os valores de alguém, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é. Frequentemente, listas de crenças e valores são tão abstratas que podem ser contraditórias. É também frequente o fato de crenças e valores deixarem grandes áreas do comportamento sem explicação. As crenças e valores são componentes cognitivos da cultura e de nível consciente (NEVES, 2000). Assim, para entender, decifrar o padrão e prever corretamente o comportamento futuro, precisamos compreender amplamente a categoria das suposições fundamentais básicas (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; OUCHI; WILKINS, 1985; SANTOS, 2000; NEVES, 2000; GONÇALVES; NEVES, 2012; FUKUNAGA, 2015).

Na base estão os pressupostos básicos que vão sendo consolidados a partir de que valores, crenças, percepções e sentimentos compartilhados vão sendo aceitos ou endossados pelas pessoas nas organizações (NEVES, 2000).

Frequentemente, lidam com aspectos fundamentais da vida: a natureza do tempo e do espaço; a natureza humana e as atividades humanas – a natureza da verdade e como alguém a descobre; a forma correta para o indivíduo e o grupo relacionarem-se – a importância relativa do trabalho, da família e do autodesenvolvimento; o papel apropriado dos homens e a natureza da família; logo, são esses pressupostos que determinam como os membros de uma organização a percebem, pensam e sentem (SANTOS, 2000; SCHEIN, 2001, 2009; SATHE, 1985).

Nesse sentido, as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar. As suposições implícitas são as que realmente orientam o comportamento, informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas, tendem a não ser confrontadas ou debatidas e, por isso, são extremamente difíceis de mudar. De fato, se uma suposição básica passa a ser fortemente assumida em um grupo, seus membros encontrarão comportamentos baseados em qualquer outra premissa inconcebível. Esse grau de consenso resulta do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores, como anteriormente descrito. (SANTOS, 2000; SCHEIN, 2001; 2009; SATHE, 1985). O poder da cultura vem do fato de

que as suposições são compartilhadas e, portanto, mutuamente reforçadas (FUKUNAGA, 2015).

Schein (2009) assevera, ainda, que cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizagem de um grupo parcialmente influenciado pelo comportamento do líder, mas, caso um grupo se apresente em conflito ocasionado por algum dos elementos de sua cultura, é função dos líderes em todos os níveis da organização agirem em relação a essa situação. Logo, nesse sentido, cultura e liderança estão conceitualmente ligadas, ou seja, não se pode dissociar uma da outra.

A persistência de normas e valores de uma organização pode criar uma cultura total, única e forte, mas essa força estará mais presente quando da estabilidade, homogeneidade e intensidade das experiências compartilhadas por todos em uma organização (SCHEIN, 1992)

## **MODELO TIPOLÓGICO DE CULTURA: O MODELO DOS VALORES CONCORRENTES**

As tipologias desempenham um papel importante no estudo comparativo de organizações. Santos (2000) argumenta que, no caso das tipologias de atributos culturais, sua vantagem está na habilidade de empiricamente examinar a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes. Ressaltamos que não há uma tipologia ideal e padrão para todas as organizações. Todavia, é importante estudar a identidade da organização, seus componentes, estruturas, modelos organizacionais para podermos determinar o modelo de gestão adequado (NEVES, 2001).

Com o objetivo de explicar diferenças existentes nos vários modelos de eficácia organizacional, os estudos de Campbell (1977) foram a base para essa análise quando abordava prerrogativas de que existia um vasto conjunto de medidas possíveis para a eficácia organizacional. Nesse viés, Quinn e Rohrbaugh (1981) desenvolveram uma pesquisa junto a pesquisadores e teóricos da área indagando o que eles pensavam a respeito de uma organização eficaz. Segundo Santos (2000), os resultados apontaram que os pesquisados compartilhavam, entre si, uma mesma estrutura conceitual, estabelecendo, assim, um conjunto de critérios distribuídos ou organizados de forma multidimensional: (i) enfoque organizacional: vai dos valores individuais ao desenvolvimento organizacional, ou seja, ambientes internos e externos; (ii) estrutura organizacional: ênfase nos controles, na estabilidade, flexibilidade e mudanças; (iii) meios e fins organizacionais: ênfase no planejamento e o direcionamento para os resultados.

Desses estudos, Quinn e Rohrbaugh desenvolvem a teoria denominada como CVM – *Competing Value Model* – (Modelo dos Valores Concorrentes) na Universidade de New York, Albany, que enfoca os dilemas dos diferentes sistemas organizacionais, em quatro dimensões, conforme figura 08.



Figura 8 – Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo dos Valores Concorrentes

Fonte: SANTOS (2000, p.65) – adaptado pelos autores.

Ao abordar as quatro dimensões, ambientes interno e externo, flexibilidade e controle, focam-se os múltiplos dilemas inerentes ao sistema organizacional, por isso a denominação de valores que competem, pois os modelos de gestão prospectam organizações que sejam adaptáveis e flexíveis, sem descartar a estabilidade e o controle na perspectiva dos dois ambientes.

Ao retratar as tensões inerentes à vida organizacional, o Modelo dos Valores Concorrentes (figura 9) não sugere que estas contradições não possam existir (SANTOS, 2000), ao contrário, busca uma melhor compreensão do fenômeno por meio de um melhor equilíbrio organizacional.

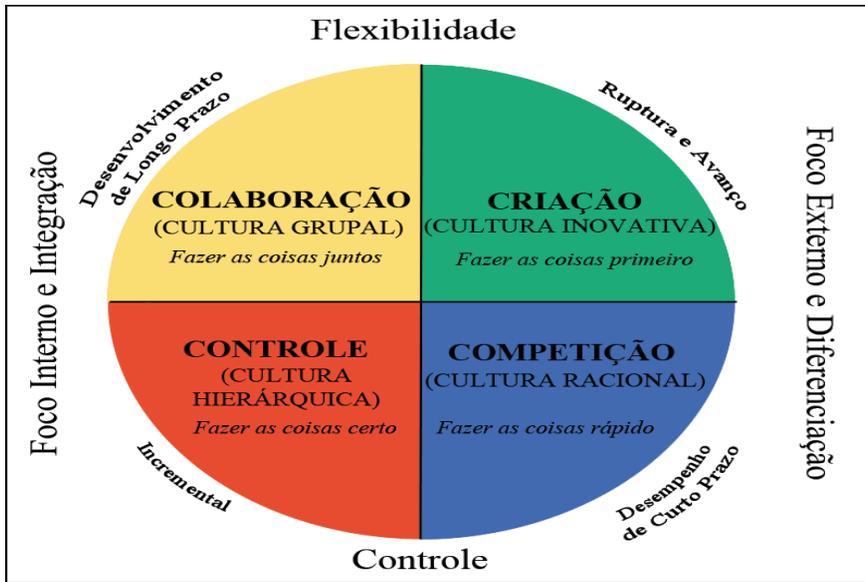


Figura 9 – Modelo de Valores Concorrentes

Fonte: Quinn e Cameron (2006) – adaptado pelos autores.

Esses indicadores de eficácia representam o que as pessoas valorizam quanto ao desempenho de uma organização. Eles definem o que é visto como bom, correto e apropriado, ou seja, os quatro conjuntos de critérios definem os valores fundamentais sobre os quais os julgamentos das organizações são ou podem ser feitos (QUINN; CAMERON, 2006).

Esse modelo evidencia que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com os seus traços de cultura, pois propicia a organização e o entendimento dos diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhados (NEVES, 2000). Dessa justaposição das dimensões, surgem os quatro tipos de cultura caracterizados pela Tipologia de Quinn, conforme figura 10:



Figura 10 - Tipologia Cultura de Quinn

Fonte: SANTOS (2000, p.67), adaptado pelos autores.

Os quatro tipos representam premissas opostas ou concorrentes. Cada extremidade expressa um valor fundamental oposto ao valor da outra extremidade: flexibilidade e controle; foco interno e foco externo. As dimensões diagonais também apresentam valores opostos ou concorrente, por exemplo, o quadrante superior direito expressa valores que enfatizam o foco orgânico externo, enquanto o quadrante inferior esquerdo enfatiza valores de controle interno.

### Cultura de clã ou grupal

Associa-se aos modelos de relações humanas, pois o coletivo é o principal fundamento para se alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos em uma organização, portanto um caminho seguro para o desenvolvimento organizacional (SILVA *et al.*, 2018; QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Observa-se a cultura de Grupo conforme figura 11.

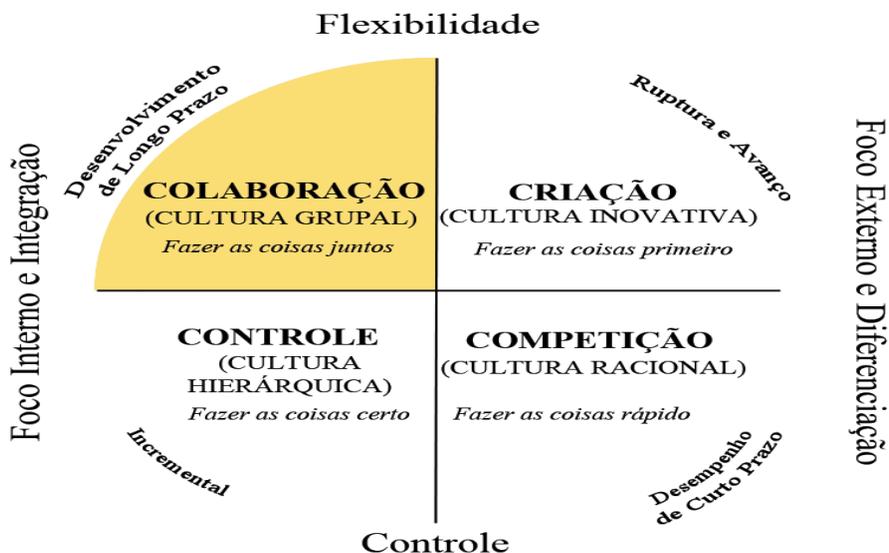


Figura 11 - Cultura de clã ou grupal

Fonte: Quinn e Cameron (2006) – adaptado pelos autores.

Possui características típicas de trabalho em equipe, com base na integração, participação, partilha de valores e busca do consenso entre os envolvidos. A gestão busca capacitar seus funcionários e estimula a iniciativa para que as pessoas interajam muito entre si e os líderes são vistos como mentores ou facilitadores. A organização mantém-se pautada em valores como tradição, lealdade e alto compromisso. O desenvolvimento individual é valorizado e os processos de conhecimento e informação são coletivos, obtendo-se, por meio deles, o envolvimento das pessoas na organização. O sucesso pode ser mensurado pelo clima interno, pela participação e pelo desenvolvimento humano. É designada dessa forma pois há semelhanças com organizações tipo familiares (CAMERON; QUINN, 2006; LEAL; LOPES, 2019; SOARES, 2018; FUKUNAGA, 2015).

### Cultura inovativa ou cultura de criação

Modelo de cultura embasado em sistemas abertos, pois o foco está na flexibilidade e no poder de adaptação das organizações em relação ao ambiente externo (SILVA *et al.*, 2018; QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Observa-se a cultura inovativa, conforme figura 12:

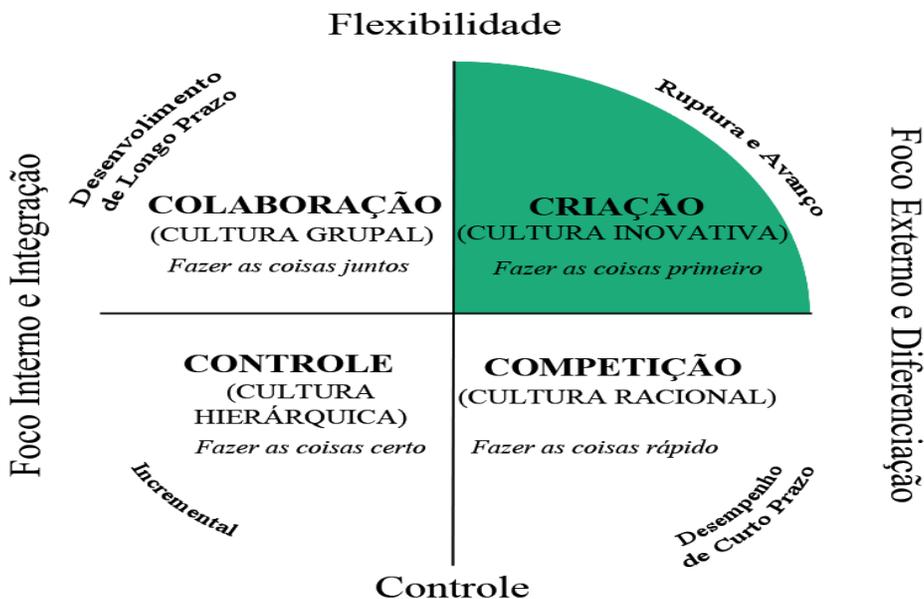


Figura 12 - Cultura Inovativa

Fonte: Quinn e Cameron (2006) – adaptado pelos autores.

A principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo, a criatividade e a atividade de vanguarda. Há traços de individualidade na assunção de riscos e na antecipação do futuro. Os recursos e os novos negócios decorrem dos processos de mudança. Os processos de conhecimento e informação são intuitivos (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional, pois são os grandes diferenciais de sucesso na perspectiva deste tipo de cultura (CAMERON; QUINN, 2006; SILVA *et al.*, 2018; LEAL; LOPES, 2019; SOARES, 2018; FUKUNAGA, 2015).

Os poderes não são centralizados ou com relação direta com autoridade, pois estimula--se o poder do indivíduo para o indivíduo, ou do coletivo para o coletivo. As pessoas são incentivadas a criarem inovações e a assumir ou até mesmo antecipar riscos, propiciando, assim, alternativas de novos produtos ou novas formas de prestação de serviços. A inovação é baseada na informalidade, na competitividade, na persistência e no desenvolvimento organizacional (CAMERON; QUINN, 2006; LEAL; LOPES, 2019; SOARES, 2018).

### Cultura hierárquica ou de controle

Tem por objetivo a eficiência e a eficácia do processo produtivo com foco na competitividade de mercado, pois o maior desafio é tornar o fluxo de saída confiável e previsível (LEAL; LOPES, 2019). O ambiente de trabalho é formal e estruturado, o processo

de liderança é orientado pelo controle e os procedimentos controlam o que as pessoas fazem e como fazem. Observa-se a cultura hierárquica, conforme figura 13:

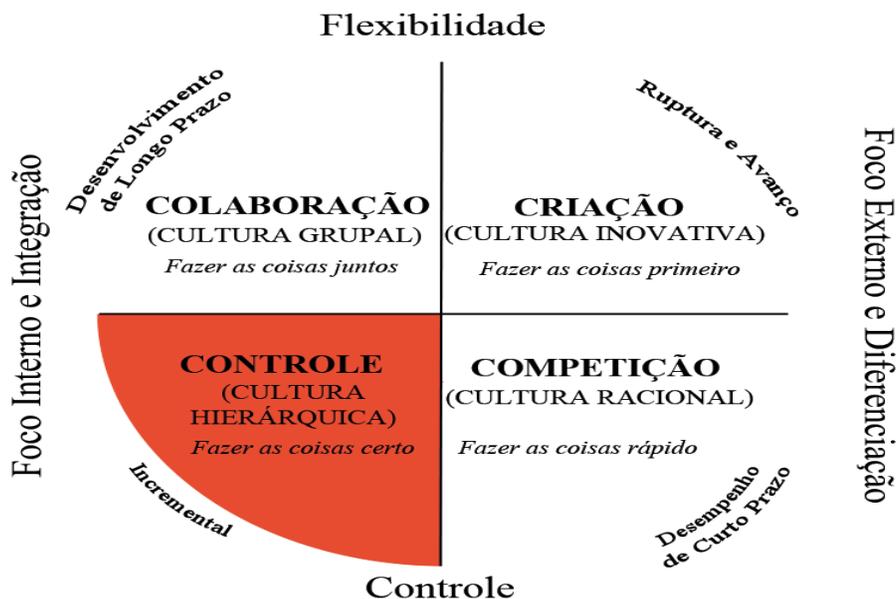


Figura 13 - Cultura hierárquica

Fonte: Quinn e Cameron (2006) – adaptado pelos autores.

A organização valoriza a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os processos de conhecimento e informação são formais (documentação e regras), buscando estabilidade e continuidade organizacional. Regras e políticas formais mantêm a organização em seu conjunto.

Os principais mecanismos de controle são a gestão da informação e a comunicação e a crença maior é que os colaboradores atinjam suas expectativas por meio de uma definição clara dos papéis exercidos. A padronização garante o sucesso organizacional (CAMERON; QUINN, 2006; SILVA *et al.*, 2018).

### Cultura de mercado ou racional

Foca no ambiente externo e no controle, tendo na priorização das metas de planejamento o caminho mais viável para alcançar a produtividade e eficiência. O local de trabalho é orientado para os resultados. A preocupação da gestão é conduzir a organização em direção aos resultados. A valorização do desempenho resulta em aumento

de competitividade (SILVA *et al.*, 2018; QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Observa-se a cultura de mercado/racional, conforme figura 14:

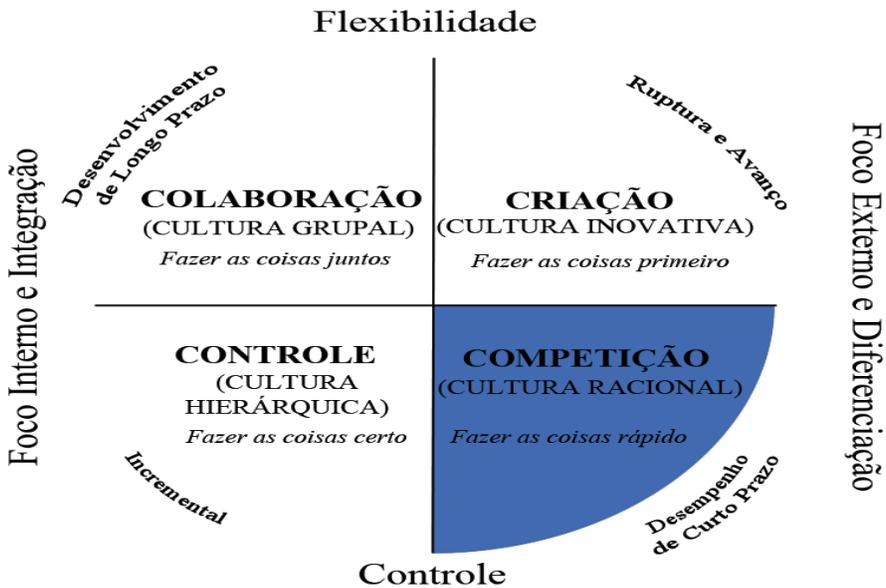


Figura 14 - Cultura de mercado ou racional

Fonte: Quinn e Cameron (2006) – adaptado pelos autores.

Os líderes conduzem com mãos firmes os processos, são competitivos e deixam claro que todos devem caminhar em busca de um objetivo comum: vencer. Superar a concorrência e a liderança de mercado são importantes. Os processos de conhecimento e informação são individuais (julgamento lógico e senso de direção), com o objetivo de alcançar os melhores resultados e são operados com mecanismos de mercado e segurança no que diz respeito à participação e à liderança no mercado (CAMERON; QUINN, 2006; SOARES, 2018; FUKUNAGA, 2015; LEAL; LOPES, 2019).

A abordagem dos valores concorrentes avalia a cultura de uma organização em termos de como se soluciona um conjunto de valores que concorrem entre si. O CVM possui alto grau de congruência com aspectos categóricos, bem conhecidos e bem aceitos, que organizam a forma como as pessoas pensam seus valores e suposições e o modo como processam informações e, ainda, sugere que uma cultura organizacional pode ser estruturada em quatro pares de valores importantes, constituído de valores contraditórios colocados em extremidades opostas e contínuas. Isso pode resultar em questões como: processos orgânicos *versus* processos mecanicistas; inovação *versus* estabilidade;

orientação para pessoas *versus* orientação para as tarefas (FUKUNAGA, 2015; CAMERON; QUINN, 2006). A figura 15 apresenta um resumo comparativo entre os quatro tipos culturais.

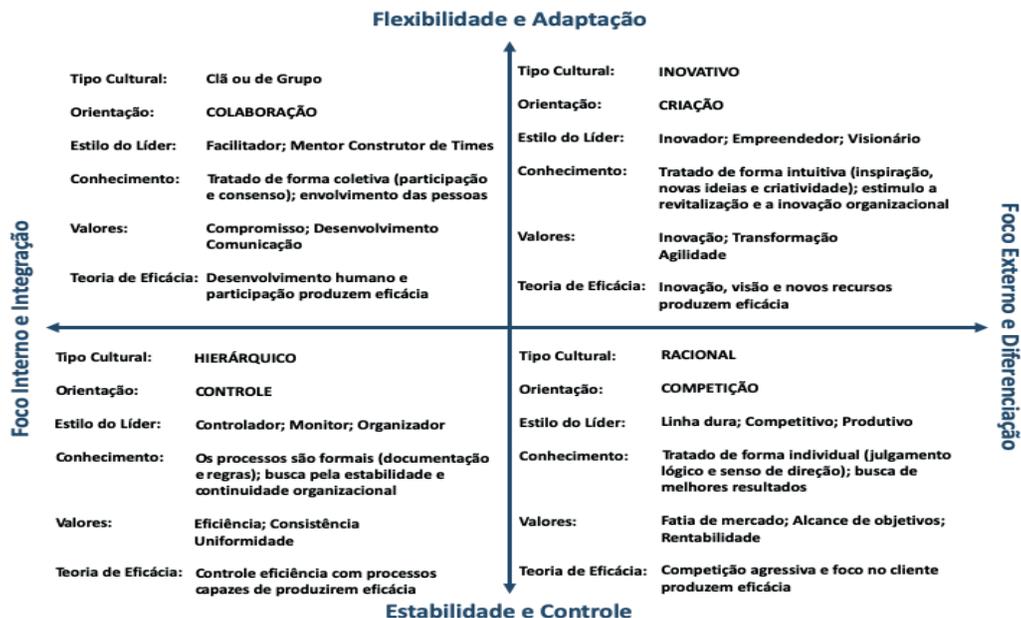


Figura 15 - Resumo dos atributos culturais do Modelo dos Valores Concorrentes

Fonte: Quinn e Cameron (2006) – adaptado pelos autores.

O Modelo dos Valores Concorrentes permite a integração dos vários tipos de cultura organizacional; clarificação dos conteúdos conceituais; garantia das características fundamentais dos sistemas humanos e organizacionais; permissão da formulação e investigação de hipóteses de estudos, a partir da forma como cada tipo de cultura relaciona-se com outros critérios comparativos (NEVES, 2000), como, por exemplo, a responsabilidade social e o comprometimento organizacional.

Pelos objetivos já expostos, dentre as tipologias abordadas nos estudos de cultura organizacional, optou-se pelo Modelo dos Valores, uma vez que é rico em termos de referências teóricas e práticas (NEVES, 2000, CHAGAS, 2018, SANTOS, 1998; QUINN; ROHRBAUGH, 1981; HOFSTEDE, 1991, CHAGAS, 2018) e pela proposta desta pesquisa em estudar a cultura organizacional como moderadora nas ações voltadas à responsabilidade social corporativa e os reflexos no comprometimento afetivo dos colaboradores no segmento pesquisado.

## A CULTURA ORGANIZACIONAL, O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Lee, Lee e Li (2012) asseguram que quanto mais os trabalhadores percebem alinhamento entre as ações de responsabilidade social e a cultura organizacional, mais esforços são desencadeados na criação dessa identidade junto a todos os *stakeholders* da empresa. Logo, a cultura organizacional e a responsabilidade social corporativa em conjunto influenciam atitudes e comportamentos relevantes nos contextos individuais e organizacionais com reflexo direto no grau de satisfação e de comprometimento das pessoas (JORDÃO, 2019).

As ações voltadas à responsabilidade social impactam no contexto organizacional e, sobretudo, na vida dos colaboradores, quer sejam na consideração dos resultados que advém dessas ações, bem como na qualidade de vida pessoal e no trabalho. Nesse contexto, a cultura organizacional exerce um papel de linguagem e ideologia que moldam as experiências cotidianas das pessoas na organização. Pode-se afirmar que o impacto da cultura organizacional nos colaboradores reflete sobre suas atitudes e comportamentos (VAN MAANEM; SCHEIN, 1977; JORDÃO, 2019).

A cultura organizacional é importante para reforçar o sentido de identidade entre as pessoas que, ao compartilharem os mesmos ideais e valores, fomentam o sentimento de pertencimento à organização e, assim sendo, demonstram níveis de comprometimento com esta (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2007), sendo o elo entre os colaboradores e a organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) ao exercer papel preponderante em relação ao comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991).

Ao averiguar se a percepção dos diferentes tipos de cultura organizacional abordados pela tipologia de Quinn exercem um efeito moderador na relação entre a responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo, tem-se como hipótese desta pesquisa:

**Hipótese 2:** A relação entre práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento afetivo difere segundo os quatro tipos de cultura organizacional que se manifestam na tipologia de Quinn (1983), quer sejam:

- 2.a Cultura organizacional clã/grupal.
- 2.b Cultura organizacional inovativa/criação.
- 2.c Cultura organizacional hierárquica/controle.
- 2.d Cultura organizacional mercado/racional.

## **Estudos relacionados entre cultura organizacional, comprometimento organizacional e responsabilidade social corporativa**

Utilizando os mesmos parâmetros de busca descritos no item 3.4.1 e atendendo à mesma finalidade, ou seja, conhecer os estudos já publicados que têm relação com a temática deste trabalho, foram selecionados doze artigos que relacionam a cultura organizacional com a responsabilidade social corporativa, onze artigos que relacionam a cultura organizacional com o comprometimento organizacional e um artigo que relaciona as três áreas deste trabalho.

Num primeiro momento, destaca-se, a seguir, uma síntese das produções que relacionam cultura organizacional e responsabilidade social corporativa.

Gorondutse e Hilman (2016) examinaram a influência da responsabilidade social corporativa no desempenho das PME's na Nigéria e o efeito moderador de uma cultura organizacional inovadora e de clã/grupal. A RSC em todas as atividades e programas é considerada um dos requisitos mais importantes para que os negócios sobrevivam e floresçam em um ambiente volátil. A pesquisa foi feita com gestores e proprietários das PME's no estado de Kano, Nigéria. Os resultados apresentaram que o efeito das ações de RSC sobre o desempenho das PME's foi estatisticamente insignificante. Os dois tipos de cultura analisados estão significativamente relacionados ao desempenho e exercem o papel moderador nessa relação.

Jordão (2019) desenvolveu seu estudo com o objetivo de analisar se a cultura organizacional e a responsabilidade social corporativa têm impactos em atitudes e comportamentos de trabalhadores. O público-alvo foi composto de trabalhadores de várias organizações em Portugal. Os resultados sinalizaram que tanto a cultura organizacional como a RSC impactam atitudes organizacionais como a satisfação e a desenvoltura no trabalho, atitudes que, por conseguinte, afetam os resultados organizacionais. Conclui que a cultura organizacional e a RSC influenciam atitudes e comportamentos relevantes, logo, podem ser consideradas ferramentas importantes para aumentar a satisfação e a retenção dos colaboradores.

Leal e Lopes (2019) testaram como as características da cultura organizacional influenciam as percepções dos colaboradores no que diz respeito às práticas de RSC. A pesquisa foi feita com colaboradores de Instituições particulares de solidariedade social, em Portugal. Os resultados sinalizaram as tipologias de clã/grupal e a hierárquica como culturas predominantes, porém não há uma uniformidade de tipologia nas instituições pesquisadas; as dimensões mais desenvolvidas no que diz respeito às ações de RSC são voltadas à comunidade e aos colaboradores e concluíram que há uma influência significativa da cultura

sobre a percepção das práticas de RSC, sobretudo quando identificada a predominância da cultura hierárquica.

Marcon e Soriano-Sierra (2017) examinaram as características da observação etnográfica a fim de verificar sua adequação para investigar e caracterizar uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade. Foi realizada uma revisão da literatura com a seleção de 56 artigos sobre etnografia e sustentabilidade, a fim de levantar evidências científicas. A partir dessa amostra, concluíram que há necessidade de caracterização de uma metodologia adequada à investigação das ações de sustentabilidade nas organizações, a partir da exploração de aspectos culturais.

Mohelska, Sokokova (2017) exploraram a cultura organizacional em conexão com a implementação do conceito de Responsabilidade Social Corporativa em empresas na República Tcheca. Os resultados obtidos são interpretados e comparados no contexto das tendências de desenvolvimento descritas em publicações científicas nacionais e estrangeiras, que permitem afirmar que a RSC pode ajudar a aumentar a credibilidade do negócio, mas também pode ter efeitos internos significativos devido à inovação, quanto às demandas dos clientes, motivação e lealdade dos funcionários.

Neculaesei *et al.* (2019) investigaram as relações entre cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro usando um modelo de equação estrutural em uma amostra representativa de empresas da região nordeste da Romênia. Os principais indicadores apurados foram que as práticas de orientação humana estão positivamente relacionadas às práticas de responsabilidade social; há uma relação positiva de fraca à moderada entre as práticas de prevenção de incerteza e responsabilidade social corporativa; as práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente associadas ao desempenho financeiro. Concluíram que as empresas com culturas organizacionais caracterizadas por prevenção da incerteza e práticas de orientação humana exibem maior grau de responsabilidade social que, por sua vez, está associada a níveis mais elevados de desempenho financeiro.

Pasricha, Singh e Verma (2018) em seus estudos examinaram empiricamente a interação entre liderança ética e responsabilidade social corporativa e investigaram culturas organizacionais orgânicas (cultura de clã e cultura de inovação) como moderadoras dessa interação. Foi desenvolvido e testado um modelo na amostra de 350 gerentes de nível médio e superior associados a 28 empresas sociais de saúde indianas. Os resultados revelam que a liderança ética influencia direta e indiretamente as práticas de RSC, sendo que a influência indireta da liderança ética envolve o cultivo de culturas de clã e inovação que, por sua vez, influenciam a RSC. Concluíram que essas constatações são significativas

para líderes de empresas sociais que buscam encorajar o comportamento socialmente responsável de suas organizações.

Sannino *et al.* (2020) examinaram o efeito de dimensões culturais, como distância de poder, individualismo, masculinidade, prevenção de incertezas, orientação de longo prazo e indulgência e os reflexos nos relatórios GRI – *Global Reporting Initiatives* – de responsabilidade social corporativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. A pesquisa investigou o nível de comprometimento GRI e seus determinantes, usando uma amostra de 819 observações de 2012 a 2018 pertencentes a 27 países, com 180 bancos da OCDE. Os resultados sinalizaram uma influência significativa da masculinidade, prevenção da incerteza, orientação de longo prazo e indulgência no nível de compromisso GRI no contexto da responsabilidade social corporativa.

Streimikiene, Mikalauskiene e Kiausiene (2019) analisaram a relação entre o valor criado pela cultura e a implementação dos objetivos de desenvolvimentos sustentável (ODS), tendo como *locus* de pesquisa a Lituânia, Letônia e Estônia, países selecionados em virtude das perspectivas econômicas, demográficas e de geração de emprego, bem como características culturais similares. As análises estatísticas dos dados coletados ratificam de forma contundente que a contribuição cultural, quando das implementações das metas de desenvolvimento sustentável, é bastante significativa, pois existe uma relação bastante positiva entre essas duas variáveis estudadas.

Vveinhardt e Andriukaitiene (2017) abordaram em seu estudo a cultura de gestão, como parte da cultura organizacional formal, a fim de relacionar essa variável com a implementação da responsabilidade social corporativa, na visão de gestores de empresas. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com os altos executivos de dois grandes grupos organizacionais (formados por seis empresas) de manufatura da Lituânia. Os resultados do estudo sugerem que a implementação das ideias de responsabilidade social corporativa deve ser integrada à parte formal da cultura organizacional, pois esta desempenha um papel instrumental nessa relação.

No Brasil, destacam-se duas publicações:

Soares *et al.* (2018) avaliaram a relação entre perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social nos esportes de empresas de eletricidade com base na estrutura de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI). Os resultados sinalizaram que a cultura organizacional predominante foi a hierárquica, caracterizada por uma maior necessidade de estabilidade e controle e um ambiente de trabalho formal. A cultura clã-grupal foi o segundo tipo de cultura organizacional mais popular, caracterizando-se por apresentar maior flexibilidade interna, ambientes mais informais e menos níveis

hierárquicos. Na combinação desses resultados com a avaliação dos indicadores GRI nos relatórios de sustentabilidade das empresas, evidenciaram que houve uma correlação maior entre uma cultura forte (balanceada) e o valor total dos indicadores exportados, em comparação com uma cultura não balanceada.

Souza, Sacomano e Kyrillos (2017) analisaram a ligação entre a orientação cultural de uma organização e a busca de princípios de sustentabilidade empresarial por meio das relações intraorganizacionais. A abordagem do estudo constou de pesquisas teóricas, análise das possibilidades e estudo das prováveis possibilidades. Os resultados demonstram a possibilidade da utilização dessa estratégia tendo como base o compartilhamento, a integração e a complementaridade entre os atores constituintes.

Uma síntese das principais características e focos desses estudos seguem apresentados no quadro 12 a seguir.

Autores	Foco principal
Gorondutse e Hilman (2016)	Investigaram a influência da RSC sobre o desempenho de PME's e o papel moderador das culturas de clã e inovação nessa relação.
Marcon e Soriano-Sierra (2017)	Examinaram as características de observações etnográficas, investigando as relações existentes da cultura organizacional voltada à sustentabilidade.
Mohelska, Sokokova (2017)	Exploraram a cultura organizacional e sua relação com as ações de RSC a fim de verificar os impactos na credibilidade dos negócios.
Vveinhardt e Andriukaitiene (2017)	Abordaram os estudos da cultura de gestão como parte da cultura organizacional formal, relacionando-a com a implementação das ações de RSC.
Souza, Sacomano e Kyrillos (2017)	Analisaram a relação existente entre a orientação cultural com a busca de princípios de sustentabilidade empresarial por meio das relações intraorganizacionais.
Pasricha, Singh e Verma (2018)	Examinaram o papel moderador das culturas de clã e de inovação na relação entre RSC com as abordagens éticas de liderança.
Soares <i>et al.</i> (2018)	Avaliaram a relação entre os perfis culturais e as dimensões econômica, social e ambiental com base na estrutura de sustentabilidade do GRI
Jordão (2019)	Analisou os impactos que a cultura organizacional e as ações de RSC têm sobre as atitudes e o comportamento dos trabalhadores.
Leal e Lopes (2019)	Avaliaram como as características culturais influenciam a percepção dos trabalhadores no que diz respeito às práticas de RSC.

Autores	Foco principal
Neculaesei <i>et al.</i> (2019)	Investigaram as correlações existentes entre a cultura organizacional, a RSC e os impactos causados nos desempenhos financeiros.
Streimikiene, Mikalauskiene e Kiausiene (2019)	Analisaram a relação entre o valor criado pela percepção da cultura organizacional relacionado à implementação dos ODS – objetivos de desenvolvimento sustentável.
Sannino <i>et al.</i> (2020)	Investigaram as características culturais com o nível de compromissos expressados nos GRI no contexto da responsabilidade social corporativa.

Quadro 12 – Estudos relacionados entre cultura organizacional e responsabilidade social corporativa

Fonte: Elaborado pelos autores

A relação da cultura organizacional com as ações voltadas à responsabilidade social corporativa evidenciadas nesses estudos corroboram com a proposta deste trabalho em estudar a cultura organizacional como uma variável moderadora, dada a abrangência e a complexidade como ela pode ser vista e percebida no contexto organizacional. Pode-se observar que os campos investigados e que sofrem impactos diretos dessa relação estão presentes em diferentes modelos de gestão, tais como desempenhos organizacionais e financeiros, credibilidade nos negócios, relações intraorganizacionais, lideranças, atitudes, comportamento organizacional e outros.

Se fizermos um recorte considerando a cultura organizacional na perspectiva dos estudos que abordam pontualmente a tipologia de Quinn e a relação com a responsabilidade social corporativa, identificamos quatro produções (GORONDUTSE; HILMAN, 2016; PASRICHA; SINGH; VERMA, 2018; LEAL; LOPES, 2019; SOARES *et al.*, 2018).

Destacam-se, a seguir, os onze trabalhos que relacionam os estudos da cultura com o comprometimento organizacional.

Agarwala *et al.* (2020) buscaram compreender se o apoio gerencial, as consequências negativas e as exigências de tempo organizacional, que os autores designam como cultura de trabalho-família, relacionam-se de formas diferentes com as três dimensões do comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. As relações foram examinadas na Índia, Peru e Espanha com público-alvo de executivos e gerentes dos setores de manufatura e serviços. Constataram que a dimensão de apoio gerencial da cultura trabalho-família previu o comprometimento afetivo em todos os três países. O estudo sugere que a maneira como a cultura trabalho-família é conceituada e vivenciada pelos funcionários pode variar mesmo entre os países classificados como “coletivistas”.

Park e Doo (2019) investigaram as relações estruturais entre a cultura organizacional, as práticas de recursos humanos, o comprometimento organizacional e a satisfação

profissional de mulheres gerentes na Coreia do Sul. Os resultados indicaram que a cultura organizacional afeta diretamente as práticas de RH e indiretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Além disso, as práticas de RH influenciaram diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional e indiretamente o comprometimento organizacional por meio da satisfação no trabalho. Já a satisfação no trabalho teve um efeito direto e significativo no comprometimento organizacional.

Dang, Vu e Nguyen (2020) investigaram a relação entre aprendizagem no local de trabalho e comprometimento organizacional com o papel mediador do ajuste intercultural e o papel moderador da confiança do supervisor para o caso de trabalhadores estrangeiros em um novo ambiente cultural. O *locus* da pesquisa foi Taiwan e os trabalhadores pesquisados foram os vietnamitas e filipinos. Os resultados sinalizaram que a aprendizagem no local de trabalho aumenta o comprometimento organizacional dos trabalhadores estrangeiros, enfatizando que o ajuste transcultural tem um efeito mediador nessa relação. Constataram, também, que a confiança do supervisor modera o vínculo entre o ajuste transcultural e o comprometimento organizacional com efeito indireto da aprendizagem no local de trabalho sobre o comprometimento organizacional por meio do ajuste intercultural. Concluem que o estudo ajuda a esclarecer os papéis do ajuste transcultural e da confiança do supervisor na relação aprendizagem-compromisso organizacional no local de trabalho, lançando um novo olhar sobre os efeitos da aprendizagem no local de trabalho em relação ao comprometimento organizacional.

Hidalgo-Penate, Nieves e Padron-Robaina (2020) analisaram o efeito de dois recursos humanos: capital humano e comprometimento afetivo e um recurso organizacional, cultura, na capacidade de inovação em escolas de educação profissional de hotelaria e turismo na Espanha, com o objetivo de entender quais recursos intervêm no processo de inovação e como se relacionam, fortalecendo ou inibindo o processo. Os resultados sugerem que o capital humano e o comprometimento afetivo por si só não têm um efeito relevante na inovação sem a existência de uma cultura organizacional adequada que zele pelo bem-estar dos funcionários e fomenta as atividades coletivas.

Masry-Herzallah e Da'as (2020) examinaram os efeitos dos valores culturais do coletivismo, masculinidade, distância do poder, prevenção da incerteza e orientação de curto prazo nas percepções dos professores israelenses árabes e judeus que frequentam curso de mestrado sobre o clima inovador da escola e seu comprometimento afetivo. Os resultados sinalizaram que o valor cultural do coletivismo afeta positivamente as percepções do clima inovador e a percepção do clima inovador, por sua vez, relacionou-se positivamente ao comprometimento afetivo dos professores, o que sugere que as dimensões culturais afetam as percepções e os comportamentos dos professores.

Nikpour (2017) investigou o papel moderador do comprometimento organizacional na relação entre cultura e desempenho organizacional, pesquisa realizada com os funcionários da secretaria de educação da província de Kerman, Irã. Os resultados indicaram que a cultura organizacional tem influência positiva e significativa no comprometimento organizacional e isso ocasiona um impacto positivo no desempenho organizacional.

Paltu e Brouwers (2020) investigaram a relação entre liderança nociva, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e comprometimento organizacional, com o objetivo de testar se a cultura organizacional atua como moderadora dessa relação. A pesquisa foi realizada na África do Sul com funcionários do segmento de manufatura. Os resultados apresentaram indicadores de efeitos diretos e indiretos, portanto há uma mediação parcial da cultura entre as variáveis estudadas, o que sugere um olhar crítico nas organizações quanto às possíveis consequências da liderança nociva sobre os funcionários e a cultura organizacional.

Volkova e Chiker (2020) buscaram estabelecer quais características demográficas (gênero, gerações e estabilidade organizacional) desempenham um papel nas percepções dos funcionários sobre a cultura organizacional, comprometimento e identificação em organizações públicas russas. Os resultados apresentaram indicadores sinalizando que a estabilidade é o fator que molda a percepção dos funcionários sobre a cultura organizacional com algumas constatações como: quanto mais os funcionários trabalham para uma empresa, mais baixos são os níveis de ligações psicológicas que eles demonstram; as mulheres mostraram-se mais ligadas psicologicamente à organização e apresentavam maior nível de identificação e menores taxas de formas negativas desse conceito do que os homens; quanto mais velhos são os funcionários, maior é o nível de identificação que expressam, fatores estes que podem fazer com que os gestores que trabalham em ambientes russos tenham mais dificuldades para envolver e reter seus funcionários.

No Brasil, Silva *et al.* (2018) analisaram o efeito da mediação da satisfação no trabalho sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho com a pesquisa aplicada com trabalhadores de um banco público de fomento na região Nordeste do Brasil. Os resultados indicaram que a satisfação do trabalho apresenta um papel mediador importante no comprometimento organizacional, com influência positiva da cultura inovativa nas três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa e da cultura grupal/clã na dimensão afetiva.

Silva e Sá (2017) estudaram a relação entre cultura e comprometimento organizacional em uma organização do terceiro setor em Recife-PE. Os resultados revelaram a existência de relação entre os tipos de cultura organizacional e os componentes do comprometimento apresentados pelos colaboradores, em que a cultura de Clã relaciona-se com os

comprometimentos organizacionais afetivo e afiliativo. A cultura hierárquica relaciona-se com o comprometimento instrumental. Não foram encontradas correlações para os demais comprometimentos organizacionais e as culturas organizacionais.

César e Neves (2020), com o objetivo de proporem caminhos de atuação para as organizações, fortaleceram o comprometimento de seus funcionários e, sustentados por uma análise teórica pautada na produção que existe até o momento sobre as práticas abordadas e o contexto da COVID-19, somado a relatos de profissionais da área, apresentaram três proposições para contribuir e direcionar a área de GP no novo normal: a criação e envio de artefatos da cultura organizacional para uso em home office aumenta o comprometimento afetivo dos indivíduos no novo normal; quanto mais os valores e crenças forem concretizados em artefatos e estes artefatos forem efetivamente direcionados, maior será a imersão dos indivíduos na cultura organizacional e maior será o comprometimento afetivo e normativo; quanto mais a empresa resgatar sua dinâmica durante a pandemia, mais instrumentos ela terá para definir novos valores e crenças e para gerar artefatos que aumentem o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos indivíduos. Concluem que tais proposições geram subsídios para os gestores fortalecerem o comprometimento dos funcionários por meio de artefatos, crenças, valores e suposições básicas da cultura organizacional no novo normal.

Uma síntese das principais características e focos desses estudos seguem apresentados no quadro 13 a seguir:

Autores	Foco principal
Silva e Sá (2017)	Estudaram a relação existente entre as tipologias de cultura organizacional e as diferentes dimensões do comprometimento organizacional.
Nikpour (2017)	Investigou o papel moderador do comprometimento na relação existente entre cultura e desempenho organizacional.
Silva <i>et al.</i> (2018)	Analisaram a mediação da satisfação no trabalho sobre a relação existente em cultura e comprometimento organizacional.
Park e Doo (2019)	Investigaram as relações estruturais entre a cultura, as práticas de RH, satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Autores	Foco principal
Agarwala, <i>et al.</i> (2020)	Examinaram como a cultura designada como trabalho-família (calculada no apoio gerencial) relaciona-se com as três dimensões do comprometimento organizacional.
César e Neves (2020)	Estudaram a criação e o envio de artefatos da cultura em <i>home office</i> em decorrência da COVID-19, visando aumentar o comprometimento efetivo das pessoas.
Dang, Vu e Nguyen (2020)	Investigaram a relação entre aprendizagem e comprometimento organizacional tendo o ajuste cultural mediador e a confiança nos líderes como agente moderador.
Hidalgo-Penate, Nieves e Padron-Robaina (2020)	Analisaram o efeito dos recursos humanos (capital humano e comprometimento afetivo) e da cultura sobre a capacidade de inovação em escolas profissionalizantes.
Masry-Herzallah e Da'as (2020)	Examinaram os efeitos dos valores culturais sobre o clima inovador e os reflexos e implicações no comprometimento afetivo dos trabalhadores.
Paltu e Brouwers (2020)	Investigaram o papel moderador da cultura na relação existente entre perfis de liderança nociva, satisfação no trabalho, rotatividade e comprometimento organizacional.
Volkova e Chiker (2020)	Pesquisaram como a cultura, o comprometimento e a identificação organizacional são percebidos por diferentes características demográficas.

Quadro 13 – Estudos relacionados entre cultura organizacional e comprometimento organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

Fazendo um novo recorte agora voltado às abordagens deste estudo, ou seja, os estudos que focam o comprometimento organizacional em sua dimensão afetiva e a cultura organizacional na perspectiva dos estudos que consideram a tipologia de Quinn, têm-se: seis produções (AGARWALA *et al.*, 2020; CÉSAR; NEVES, 2020; HIDALGO-PENATE; NIEVES; PADRON-ROBAINA, 2020; MASRY-HERZALLAH; DA'AS, 2020; SILVA *et al.* 2018; SILVA; SÁ, 2017).

Ao analisarmos as diferentes abordagens em publicações que relacionam a cultura organizacional com a reponsabilidade social e com o comprometimento afetivo, é factível afirmar que esses estudos permitem-nos validar que a cultura organizacional é um dos elementos responsáveis pela atitude das empresas como um todo, haja vista os diferentes papéis assumidos, quer seja com variável preditora, explicativa, moderadora e os vários estudos dela decorrentes. A relação com o comprometimento organizacional alimenta o viés de que a cultura também se manifesta pela forma como os funcionários percebem as características de suas empresas, gerando reflexos e impactos no comportamento e na forma como se veem e sentem-se nas organizações.

Quanto à relação entre responsabilidade social corporativa, comprometimento afetivo e cultura organizacional, um estudo foi publicado em Portugal. Chagas (2018) investigou a influência da percepção das práticas de responsabilidade social sobre o comportamento

afetivo dos colaboradores, testando, simultaneamente, o efeito moderador que os tipos de cultura podem exercer nessa relação. A amostra pesquisada foi composta de funcionários de redes hoteleiras e os resultados revelaram a associação positiva entre as práticas de RSC e o comprometimento afetivo, bem como evidenciaram a cultura hierárquica exercendo o principal papel moderador dessa relação.

Os estudos publicados sinalizam espaços para novas pesquisas que relacionam as três variáveis deste estudo, sobretudo no Brasil onde foram selecionados apenas três artigos. A relevância dessa temática reside na contribuição que ela pode dar à implementação dos diferentes modelos empresariais, como, também, à academia em virtude do número ainda reduzido de produções.

A adoção do modelo dos valores concorrentes como referencial teórico contribuiu para exploração dos conteúdos que clarificam as diferentes tipologias de cultura em uma organização e, conseqüentemente, como cada tipo de cultura correlaciona-se com as outras variáveis abordadas neste estudo. Essa abordagem fortalece a proposta de analisar a cultura como variável moderadora nas ações voltadas à responsabilidade social e os reflexos no comprometimento organizacional em sua dimensão afetiva.

## PERCURSO METODOLÓGICO

Buscando investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação, adotou-se a investigação quantitativa.

Este capítulo está estruturado em dois tópicos, a saber: (i) descrição do plano amostral, detalhando o *locus* da pesquisa, ou seja, os motivos que levaram à escolha da cidade de Cubatão e do setor logístico, segmento de vital importância para o Brasil e, sobretudo, para a região metropolitana da Baixada Santista, bem como a caracterização do grupo pesquisado e as empresas que o compõem; (ii) a abordagem metodológica na qual se apresenta o desenho da pesquisa, explicitando-se a relação entre as variáveis estudadas com a formulação das duas hipóteses deste estudo. São apresentados, também, os modelos definidos para análise da investigação que, visando atender à estrutura deste trabalho, optou-se pela estatística descritiva, pelas análises de correlações de variáveis e pela regressão linear. Também é detalhado neste tópico o enquadramento das variáveis teóricas responsabilidade social corporativa, comprometimento afetivo e cultura organizacional como, respectivamente, variáveis independente, dependente e moderadora. Por fim, a explicitação dos instrumentos de coleta de dados e a composição do grupo pesquisado na relação que vai do total de colaboradores até o número de participantes efetivos na pesquisa.

A investigação quantitativa propiciou a utilização de técnicas relacionadas às diferentes variáveis estudadas com um número significativo de observações, buscando padrões de relacionamento e relações de causalidade (RODRIGUES, 2018; GONÇALVES; MEIRELLES, 2004) entre a variável dependente (comprometimento afetivo) com a variável independente (responsabilidade social corporativa) e a variável moderadora (cultura organizacional) em seus quatro tipos.

Terence e Escrivão Filho (2006) afirmam que a abordagem quantitativa possui as seguintes características: obedece a um plano pré-estabelecido com o intuito de enumerar ou medir eventos; utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa; examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou controlados com rigor; emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico; confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza predições específicas de princípios, observações ou experiências; utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e usa, como instrumento para coleta de dados, questionários estruturados, elaborados com questões

fechadas, testes e *checklists*, aplicados a partir de entrevistas individuais, que podem ser apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

Apesar de o objeto de pesquisa terem sido cinco empresas juridicamente distintas, os resultados foram apresentados como do grupo gestor de todas as unidades pesquisadas.

A coleta de dados foi estruturada obedecendo às seguintes etapas: escolha do local e da amostra, obtenção de acesso, amostragem intencional, coleta de dados, registro das informações, solução das questões de campo e armazenamento dos dados (CRESWELL, 2014). Esta fase levou em consideração as prerrogativas da abordagem quantitativa utilizando como instrumento questionários autoexplicativos permitindo, assim, que os entrevistados pudessem responder sem necessidade de intervenção do pesquisador.

Para o tratamento dos dados utilizaram-se os resultados expressos pelos indicadores da estatística descritiva, das correlações de variáveis e análise de regressões lineares, tendo como ferramenta de apoio o software MiniTab, versão 18.1.

## **PLANO AMOSTRAL**

As empresas escolhidas pertencem a um grupo do segmento logístico, com forte inserção em uma das regiões metropolitanas do Estado de São Paulo, precisamente, a região metropolitana da Baixada Santista, localizadas no Polo Industrial da cidade de Cubatão.

Trata-se de um grupo de empresas integradas para oferecer as melhores soluções logísticas, com dezesseis filiais, localizadas em pontos estratégicos do Brasil, mas com suas atividades principais e todo o núcleo estratégico localizado em Cubatão.

### **Locus da pesquisa: a cidade de Cubatão e o setor logístico**

A cidade de Cubatão é um dos nove municípios que compõem a Região Metropolitana da Baixada Santista. Sua proximidade com a capital Paulista (cerca de 40 km) e com o Porto de Santos (cerca de 12 Km), constituíram-se atrativos para que na década dos anos 1950 desse início a um processo acelerado de industrialização (MATOS, 2007; CORREA; FEJES, 2012) em consonância com as políticas estabelecidas no governo do presidente Juscelino Kubitscheck.

A construção do parque industrial atraiu trabalhadores e suas famílias, principalmente dos Estados do Norte, Nordeste, e do Sul de Minas Gerais. Estima-se que 70% da mão de obra era de fora. Os migrantes passaram a morar nos arredores das futuras unidades industriais (PIRES, 2012), ocasionando um crescimento exponencial e surgindo locais denominados como bolsões e cotas localizados nas encostas da Serra do Mar (atualmente,

uma parte dessas famílias foi removida e assentada pelo poder público). Esses locais abrigaram, e de certa forma ainda abrigam, boa parte dos problemas sociais do município (SANTOS; MUSSOI, 2009)

A cidade, considerada como um paraíso verde por estar cercada pela Mata Atlântica, entrou num crescimento industrial desenfreado e, em menos de 15 anos, cerca de 60 km<sup>2</sup> dessa mata já haviam sido degradados, tornando-se uma região extremamente poluída, mas muito rentável se considerada a arrecadação de impostos frutos das produções das diversas indústrias nela presentes (PIRES, 2012). A emissão de poluentes no ar e rios de forma descontrolada (reforça-se que a Lei de Controle de Poluição do Estado de São Paulo entrou em vigor em 1976) impulsionou a cidade para um rótulo que desmerece qualquer ação que se possa pensar como responsabilidade social, Cubatão: o vale da morte (MATOS, 2007).

Esse desequilíbrio ambiental afetou a qualidade de vida dos funcionários do parque industrial, dos moradores da cidade e da região (SANTOS; MUSSOI, 2009), com aumento no número de crianças que nasciam com problemas neurológicos e anencefalia, problemas respiratórios de ordem geral, sobretudo leucopenia, até que, em 1980, a ONU alarmou o mundo sobre os problemas e consequências causadas pela poluição do polo industrial, usando a cidade como exemplo a não ser seguido, por considerá-la a cidade mais poluída do mundo (CORREA; FEJES, 2012).

Em 1984, um vazamento de gasolina no oleoduto Santos x São Paulo provocou um grande incêndio, destruindo um bairro inteiro (Vila Socó), que concentrava os segmentos mais pobres e carentes da cidade, matando oficialmente 99 pessoas, mas as estatísticas não oficiais sinalizavam um número muito maior, pois havia evidências de famílias inteiras mortas, sem que ninguém reclamasse esses corpos (MATOS, 2007). Em 1985, o vazamento de amônia provocou um novo desastre ambiental agora em outro local com grande concentração e com as mesmas características de moradores, a Vila Parisi (BARBOSA; ALVES, 2012).

Já passava da hora de acordar para uma realidade triste: não se podia mais ver e sentir o cheiro do ar que se respirava.

Foi implantado um plano de recuperação ambiental na cidade tendo como atores principais os governos, estadual e municipal, as indústrias e a população, projeto este gerenciado pela Cetesb (órgão ligado à Secretaria do Meio Ambiente do governo de São Paulo). Além de medições e controle sobre os poluentes do ar e dos rios e investimento em novos equipamentos, também foram feitos planos de recuperação da Mata Atlântica com o replantio da vegetação nativa (BARBOSA; ALVES, 2012).

Os efeitos começaram a surgir e no início dos anos 1990, parte dos poluentes já estava sob controle, e em 1992, durante a ECO92 no Rio de Janeiro, a ONU criou um novo rótulo para a cidade, agora como Símbolo de Recuperação Ambiental. Foi concedido o Selo Verde a Cubatão, elevando-a à condição de Cidade-Símbolo da Ecologia e Exemplo Mundial de Recuperação Ambiental (MATOS, 2007).

Pautada na Agenda 21, documento que tem por objetivo a construção de sociedades sustentáveis, no início de 2005, Cubatão iniciou um processo de implantação de ações para recuperação da qualidade de vida socioambiental da cidade, movimento esse idealizado, implementado e acompanhado pelos agentes públicos, por representantes das comunidades e por um comitê gestor estruturado por um conselho consultivo com representações da sociedade civil. O foco do projeto era projetar a “cidade que todos queremos” para os próximos 15 anos (BARBOSA; ALVES, 2012). Já em 2011, Cubatão alcançou uma de suas metas: 100% de controle de poluentes.

Para atingir essa maturidade, o polo industrial de Cubatão passou a contar com instrumentos de planejamento, índices para mensurar a qualidade e novos investimentos em qualificação e capacitação com vistas a manter a competitividade e assegurar bons resultados (BARBOSA; ALVES, 2012).

Cubatão tem uma população estimada em 2020 de 131.626 habitantes (em 1950 era de 11.803 habitantes) com um PIB (Produto Interno Bruto) per capita de R\$ 101.597,09 sendo a média dos municípios brasileiros de R\$ 33.593,82 (base 2018). O IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) em 1991 foi de 0,517, em 2000, 0,634 e em 2010, 0,737. O IDH do Brasil em 2019 foi 0,765 (IBGE, 2020).

Mas há de se considerar por esse histórico, mesmo com todo esforço que foi feito e ainda o é, que a cidade e suas indústrias são detentoras de uma dívida social pelas sequelas deixadas com a ocupação desordenada e desenfreada ocorrida, sendo este o principal motivo da escolha da cidade como *locus* da pesquisa, bem como a opção por um grupo empresarial nela instalado para que se possa, também, conhecer a evolução da recuperação socioambiental de um segmento específico, no caso, o de Logística que será detalhado a seguir.

## **A importância do setor logístico para a região**

O processo de transformação de Cubatão entre os dois grandes momentos abordados no item anterior, do vale da morte à cidade símbolo da Ecologia, teve o Porto de Santos como um fator impulsionador e transformador desse período, e a área de logística sempre esteve presente desenvolvendo um papel fundamental que em muito contribuiu para que o retrato catastrófico do ponto de vista ambiental pudesse, num relativo curto

espaço de tempo, reverter tal situação, sinalizando a possibilidade e a viabilidade de se equilibrar os resultados financeiros com os ambientais e os sociais.

O porto de Santos teve o início de sua construção em 1888 e foi inaugurado em 1892. Tem sua extensão maior na cidade que lhe dá o nome, mas tem braços em mais duas cidades, Guarujá e Cubatão, exercendo um papel fundamental em todo o processo econômico da região metropolitana da Baixada Santista, principalmente no parque industrial de Cubatão. Mas para que houvesse velocidade e viabilidade no crescimento do segmento logístico/portuário, precisou-se enfrentar o principal desafio estratégico que era diminuir as fronteiras que existiam entre a região e o planalto paulista com o seu grande obstáculo, os 700 metros de altitude entre essas regiões (NUNES; GONÇALVES; SOARES, 2015).

Até o início do século XX, a principal estrutura logística existente era a estrada de ferro construída na década de 1860 pela São Paulo Railway Co. Ltda. de natureza privada. Era um investimento que se constituía em uma infraestrutura logística necessária à redução de custos e viabilização do ciclo econômico. Impulsionado por uma logística local, em pouco tempo o porto mudou as características da região tornando-a uma das mais importantes praças bancárias do país e o maior centro exportador de café do mundo (NUNES; GONÇALVES; SOARES, 2015).

O fim da segunda guerra mundial fez o movimento portuário crescer ainda mais e algumas deficiências começaram a surgir, como, por exemplo, na infraestrutura logística viária, precária até então. Com o objeto de viabilizar esse fluxo, em 1947 foi inaugurada a Via Anchieta, maior obra do sistema rodoviário nacional na época, ligando a região com o planalto paulista (NUNES; GONÇALVES; SOARES, 2015), contribuindo, inclusive, com o processo de industrialização da região e do grande ABC (Santo André, São Bernardo, São Caetano). Em 1974, foi inaugurada a pista ascendente da Rodovia dos Imigrantes e em 2002, a pista descendente.

Esse crescimento contribuiu para várias etapas de modernização do porto de Santos, a privatização da malha ferroviária ocorrida nos anos de 1990 e o comportamento dos modais terrestres por meio de novas tecnologias eletrônicas, como, por exemplo, a utilização de sistemas de informações geográficas (SIG), mas destaca-se uma das maiores preocupações nesse contexto que era a necessidade de redução dos custos socioambientais na movimentação de cargas (NUNES; GONÇALVES; SOARES, 2015).

Santos e Aguiar (2001) dividem os custos socioambientais em seis agrupamentos: contribuição para a economia regional, estadual e nacional; eficiência na operação; segurança viária; impacto ambiental; custos comunitários e sustentação urbana. Nesse cenário, a logística assume papel importantíssimo no controle de poluentes na atmosfera,

como o transporte rodoviário, por um melhor transporte que agrida menos o meio ambiente, como os transportes por trens e navios, ditando rumos em direção à sustentabilidade, tendo como grande desafio garantir o desenvolvimento da multimodalidade por meio de caminhos sustentáveis propiciando uma nova cultura organizacional que concilie sua capacidade produtiva e os resultados com as questões ambientais essenciais para a qualidade de vida das pessoas e das cidades (NUNES; GONÇALVES; SOARES, 2015).

O conceito de logística integrado envolve planejamentos, alocações, distribuições e controle dos recursos humanos e financeiros visando a melhor produtividade, portanto, pode-se entender logística como um conceito amplo de colaboração de cadeias de diferentes processos (AKABANE; GONÇALVES; NUNES, 2005).

Nessa perspectiva, o segmento de logística no Brasil vem, cada vez mais, firmando-se como um setor que alavanca os desempenhos operacionais e impulsiona as empresas a uma aproximação estratégica direta com as ações voltadas às práticas sustentáveis. Um exemplo disso são os conceitos e abrangências da logística reversa, como geração de diferenciais competitivos, pelas frentes de criação de centros de lucratividade, redução dos riscos de imagem, geração de valores econômicos, de serviços e, sobretudo, pela busca da garantia da sustentabilidade. Os processos respaldados pela logística reversa tem como foco a sustentação da responsabilidade ambiental e social (LEITE, 2017).

A medição das práticas sustentáveis voltadas às atividades logísticas pode, de maneira pontual, contribuir para se atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável propostos pela ONU e explorados em capítulo anterior, como destacado no objetivo 12 que é garantir padrões responsáveis de produção e consumo (BANDEIRA *et al.*, 2018).

As atividades em logística são estratégicas para as empresas e são críticas para o sucesso do negócio, pois o planejamento logístico é essencial para aumentar a competitividade de uma organização e com isso melhorar seus indicadores de desempenho, haja vista a vertente que reside na busca da integração de setores e envolvidos (MARTINS *et al.*, 2019).

Conforme BNDES (2017), um estudo que abrangeu quatorze setores da economia brasileira aponta que um dos fatores críticos para que o Brasil retome seu crescimento e alcance um desenvolvimento sustentável e consolidado é a necessidade de melhorar os serviços logísticos. O Brasil aparecia na 54<sup>a</sup> posição no ranking de performance em logística, tendo investido apenas 0,5% do PIB nesse setor entre 1993 e 2015, o que corresponde à metade dos investimentos dos países da América Latina (também como proporção do PIB) em período semelhante (1992 a 2011).

Esse histórico conciliado à motivação do pesquisador devido à sua vivência profissional na cidade de Cubatão e no segmento logístico e ao prévio conhecimento de que o grupo escolhido para esta pesquisa já traz no seu DNA as parcerias com a academia e pela expertise de possuírem em sua estrutura a figura da universidade corporativa, constituíram-se nos principais fatores que determinaram a decisão tomada pela escolha do grupo pesquisado.

Somam-se a esses fatores os estudos de Akabane, Gonçalves e Nunes (2005) em pesquisa realizada em Cubatão e também no segmento logístico, tendo por objetivo a análise de resultados da integração dos processos sob o ponto de vistas das suas estruturas, atividades e experiências em organizações, ao optarem por uma empresa (a mesma desta pesquisa) que já naquela data buscava diferenciais competitivos por meio de operações pautadas no modelo de qualidade total, pela análise de seus processos e certificações que validassem a qualidade dos serviços prestados. Como resultado, os referidos autores concluíram que a empresa preocupava--se com as avaliações e acompanhamentos internos e externos, tinha um corpo gerencial atuante quanto à integração dos processos e equipes conduzidas para decisões com forte apoio quanto ao envolvimento delas nos processos organizacionais.

### **Características do grupo pesquisado**

O grupo atua no segmento de logística e cadeia de suprimentos, tem cerca de 1.400 colaboradores, sua sede principal está localizada em Cubatão, SP, e sua natureza jurídica é empresa privada.

Tem como principais especializações: gestão logística, limpeza e descontaminação; beneficiamento de adubos e fertilizantes; armazenagem de granéis sólidos e líquidos; manutenção e reparos; locação e armazenagem; estação de limpeza *food grade*; gestão de resíduos industriais.

- Missão

Prover soluções logísticas que agreguem valor aos nossos clientes, colaboradores e às comunidades nas quais atuamos.

- Visão

Ser referência em integração logística inovadora, contribuindo para um mundo sustentável.

- Valores

- Priorizamos a confiança, o respeito e a transparência em todas as nossas relações.

- Praticamos a qualidade como forma de buscar a excelência em nossas atividades.
- Acreditamos que a responsabilidade com que atuamos fundamenta a credibilidade em nossos serviços.
- Apostamos na inovação para identificar sempre as melhores soluções.
- Senso de urgência é nosso diferencial pois antecipa ganhos e mitiga riscos para as partes envolvidas em nossas atividades.

Suas ações são pautadas em valores que priorizam a confiança, o respeito e a transparência, buscando a qualidade como forma de excelência e investem na inovação como forma de identificar as melhores soluções.

O grupo, além do possuir *expertise* em treinamento e valorização do capital humano, por ter em suas estruturas a figura de uma universidade corporativa, possui políticas de responsabilidade ambiental e social, indo ao encontro dos objetivos deste estudo. Embora sua natureza jurídica não seja sociedade anônima, e sim uma limitada, gera balanços sociais que, apesar de não serem publicados, são auditados e demonstrados em processos específicos, por exemplo, nos relacionamentos com os bancos.

Nas ações ambientais tem um compromisso com o meio ambiente e aposta em um desenvolvimento sustentável, utilizando os recursos naturais de forma consciente e responsável, utilizando-se de práticas voltadas à coleta seletiva, ao controle de poluentes, ao descarte das matérias primas utilizadas nos processos e à preocupação com o reflorestamento em áreas degradadas, tais como:

- Coleta seletiva

A coleta seletiva é uma alternativa para minimizar o impacto da produção maciça de lixo que é jogado na natureza, uma vez que alguns materiais levam muito tempo para se degradar. O grupo faz a separação de materiais recicláveis na fonte geradora, tais como papel, plásticos, vidros, metais e encaminha para a reciclagem.

- Controle de fumaça preta

Realiza o controle de fumaça preta que tem por objetivo identificar o nível de conformidade ambiental das suas frotas de veículos do transporte de cargas rodoviárias que utilizam óleo diesel como combustível automotor.

- Descarte de pneus

Utiliza um número muito grande de pneus e para amenizar o impacto do descarte utiliza a recauchutagem. Outra forma utilizada é o descarte de pneus para empresa especializada na reciclagem do material para utilização em asfalto ecológico.

- Projeto reflorestar

O programa reflorestar tem por objetivo atuar em áreas degradadas e recuperar a flora local. Esse cuidado visa restaurar a biodiversidade, proteger mananciais e rede de drenagem, reduzindo riscos de deslizamentos e de inundações ou o desenvolvimento de atividades que possam causar danos ao meio ambiente.

- RPPN

Em 2017, assinou a primeira RPPN (reserva particular de patrimônio natural) da região do ABC. O terreno está localizado na região da Vila de Paranapiacaba, em Santo André, e tem 500 mil m<sup>2</sup>. A criação de uma RPPN é uma das alternativas de compensação ambiental prevista em lei. Com esta parceria, o terreno passa a ser um patrimônio público e a área passa a integrar o Sistema Nacional de Unidade de Conservação, conforme lei federal 9.985/2000.

Nas ações voltadas à responsabilidade social, trabalha com programas de aprendizes em parceria com os centros de aprendizagem e mobilização profissional e social da região, apresenta programas de inclusão social, também em parceria com os centros de capacitação e apoio pedagógico para deficientes da região onde está inserida, além de outras ações de relevância social e ambiental, conforme algumas diretrizes detalhadas a seguir:

- Programa aprendiz

O programa de aprendizagem está voltado para a preparação e inserção de jovens no ambiente organizacional, dando condições de colocar na prática os conhecimentos adquiridos nos cursos complementares e as experiências do ambiente de trabalho.

- Projeto *in-company*

Com o objetivo de ampliar e incentivar o Programa Jovem Aprendiz, já implantado com o CAMPS Cubatão e o Aprendiz Paulista, o grupo firmou em maio de 2017 uma parceria com o Centro de Aprendizagem e Mobilização Profissional e Social – CAMPS de Santos. Esta parceria é parte de um projeto inovador quando se trata da lei da aprendizagem; sendo as horas dedicadas ao programa diluídas ao longo da semana, respeitando a legislação vigente, com todas as aprovações aplicáveis e dentro da proposta pedagógica da entidade CAMPS – Santos.

- Programa de inclusão social

Mantém uma parceria com o Centro de Capacitação Profissional e Apoio Pedagógico para Deficientes Auditivos de Cubatão. Este programa tem por objetivo proporcionar ao trabalhador com deficiência o acesso ao emprego e a qualificação profissional para o desenvolvimento pleno da cidadania.

O corpo funcional do grupo, quando da aplicação da pesquisa, tinha o seguinte quadro de colaboradores (quadro 14)

Empresa	Colaboradores
A	114
B	377
C	252
D	115
E	542
Totais	1.400

Quadro 14 - Amostra pesquisada

Fonte: Elaborado pelos autores

Nos últimos três anos, o grupo conquistou alguns prêmios como:

Em 2018: título de Transportador do Ano concedido pela Elekeiroz, uma das maiores produtoras brasileiras de especialidades químicas intermediárias de uso industrial; 4º prêmio de sustentabilidade SETCESP & Transporte Moderno em duas categorias, gestão econômica sustentável com o projeto “Central de Relacionamento Operacional” e em responsabilidade social com o case “Universidade Corporativa”.

Em 2019: prêmio Sócio Seguro pelo 1º lugar no ranking das empresas provedoras da Mineração Taboca; Certificação SASSMAQ Rodoviário; Certificação ISO 39001:2015 sendo a primeira transportadora de São Paulo a receber essa certificação; 5º Prêmio CETCESP (2019) em duas categorias, responsabilidade na segurança viária ou do trabalho com o projeto “Segurança 4.0” e em responsabilidade social com o projeto “CATRE – Central de armazenamento temporário de resíduos”; Prêmio Rubens Lara na categoria Universidade corporativa regional; Certificação SASSMAQ – Estação de limpeza.

Em 2020: prêmio José Tardivo organizado pela ABICLOR – Associação Brasileira da Indústria de Álcalis, Cloro e Derivados; 6º Prêmio CETCESP na categoria gestão econômica sustentável com o projeto “Saúde em Foco”

### Perfil das empresas que compõem o objeto de estudo

Empresa A: é uma industrializadora e beneficiadora de fertilizantes que conta com instalações modernas e automatizadas, proporcionando alta capacidade produtiva. A empresa trabalha em sinergia com as empresas do grupo, conferindo agilidade, eficiência, segurança e sustentabilidade em todo processo produtivo. Com localização privilegiada no Polo Industrial de Cubatão, possui 200.000 m<sup>2</sup> com armazéns cobertos.

Empresa B: é uma empresa que presta serviços logísticos de transporte rodoviário de produtos perigosos e não perigosos, armazenagem de cargas gerais e atendimento emergencial. Conta com uma extensa frota, equipe capacitada e filiais estruturadas e estrategicamente localizadas. A empresa atua em diversos setores e oferece serviços personalizados e operações dedicadas, conferindo dinamismo e flexibilidade em todo processo exigido. A segurança nas operações é uma preocupação constante, por isso a empresa realiza o monitoramento em tempo real de toda sua frota.

Empresa C: possui uma completa infraestrutura e equipe especializada para realizar com qualidade e rapidez os serviços de armazenagem, locação, manutenção e limpeza de *containers isotank, dry e refeeer*. Com instalações modernas, estações exclusivas para unidades alimentícia, gerenciamento de resíduos e transbordo e sanitização, atende às mais exigentes normas nacionais e internacionais de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade.

Empresa D: administra obras e manutenção civil de todas as empresas do grupo. Atuando na melhoria da infraestrutura, a empresa trabalha na área ambiental, jardinagem, reflorestamento, elétrica, refrigeração, terraplanagem e equipe patrimonial.

Empresa E: dispõe de 300.000 m<sup>2</sup> de área para armazenamento de granéis sólidos, líquidos e armazéns gerais licenciados para diversos tipos de produtos. O terminal é reconhecido pela excelente infraestrutura de suas instalações. São sete bases estrategicamente localizadas, próximas de importantes rodovias, ferrovias e portos do país. Em Cubatão, possui ramal ferroviário próprio com 6 mil metros de extensão e pátio de segregação de cargas e produtos perigosos. O uso da tecnologia é outro grande diferencial. Todas as unidades dispõem de balanças automatizadas e rígidos controles de acesso, proporcionando aos clientes, maior tranquilidade e segurança.

## O papel da universidade corporativa

Não é de hoje que as organizações vêm percebendo não ser possível conseguir, prontos no mercado, exatamente os perfis ocupacionais de que precisam. De uma forma ou de outra, sobretudo nos grupos empresariais, esse contexto passou a fazer parte dos diferentes modelos de gestão. Num primeiro momento, a criação dos centros de treinamento e desenvolvimento deram vazão a essa demanda e não demorou muito para que surgissem novas necessidades, pois uma organização é um ente vivo, com valores, crenças, hábitos e preferências e isso também precisava ser incorporado além dos treinamentos específicos e demandas (CASTRO; EBOLI, 2013). Soma-se a esse contexto uma nova necessidade e realidade que foi a organização dos cursos gerenciais. Com nomes diferentes, as mesmas coisas passam a ser mais sedutoras. A universidade corporativa apareceu como um nome

e proposta capaz de dar corpo e entendimento a todas essas demandas (CASTRO; EBOLI, 2013).

Uma universidade tradicional tem linhas claras e definidas acerca do que é próprio às suas atividades, sejam pelo ensino, pela pesquisa ou extensão. Já uma universidade corporativa tem como foco buscar programas que levem as organizações a fazerem melhor suas atividades e atender às suas estratégias e políticas (CASTRO; EBOLI, 2013).

No grupo pesquisado, o foco da universidade corporativa reside na necessidade de formar gente e capacitar a mão de obra nos diferentes níveis, para que não haja uma dependência demasiada do mercado de trabalho, que além da preocupação em demandas específicas, corre-se o risco de trazer pessoas que não têm engajamento com a cultura da organização. Com a diretriz de que juntos somos mais, criou-se a figura de escolas para desenvolver e organizar os programas de treinamento bem como as propostas voltadas às ações de responsabilidade social e ambiental, estimulando a participação voluntária de todos os interessados. Evidencia-se uma das preocupações da universidade corporativa que é levar os colaboradores para atuarem nas demandas advindas dos diferentes segmentos sociais do município de Cubatão. A atuação da universidade corporativa não está presente somente nos colaboradores lotados nessa unidade, mas ultrapassa os muros divisionais, formando multiplicadores em várias unidades do grupo. Dependendo da especificidade do programa implantado, há parceria com consultorias e outros segmentos que sejam referência no treinamento ou trabalho a ser desenvolvido.

Para viabilizar a proposta deste estudo, conciliando as teorias abordadas com o objeto de estudo, a investigação foi estruturada, conforme detalhamento a seguir.

## **ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Trata-se de uma proposta de pesquisa quantitativa, procurando responder positiva ou negativamente às hipóteses levantadas, por meio de questionários estruturados e validados. Busca-se, assim, medir, quantificar e mensurar as respostas dos entrevistados, obtendo informações que confirmam ou contestam as hipóteses e subsidiem na solução do problema de pesquisa.

Como a proposta deste estudo é investigar os níveis de comprometimento afetivo, a percepção das práticas de responsabilidade social pelos colaboradores do grupo estudado, bem como a identificação dos prováveis tipos de cultura observados pelos participantes da pesquisa, optou-se pela amostra não probabilística, uma vez que o grupo escolhido e os seus colaboradores não foram selecionados por meio de um critério estatístico (CRESWELL, 2014; GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. O caráter exploratório busca dar mais compreensão ao fenômeno previsto nos objetivos de determinar e investigar os níveis de comprometimento afetivo, a percepção das práticas de responsabilidade social pelos colaboradores do grupo a ser estudado, bem como a percepção dos prováveis tipos de cultura pelos participantes da pesquisa. Já a abordagem descritiva tem por propósito verificar a ocorrência de determinados fenômenos na população pesquisada (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004; MARÔCO, 2018; CRESWELL, 2014).

## **Desenho da Pesquisa**

O objetivo geral deste estudo foi investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação.

Derivaram-se, assim, os objetivos específicos, a saber:

Testar a confiabilidade das escalas de responsabilidade social corporativa (DUARTE, 2011), de comprometimento afetivo (NASCIMENTO LOPES E SALGUEIRO) e de cultura organizacional (GONÇALVES, 2011) para o estudo das relações entre as variáveis em referência.

Demonstrar os indicadores do comprometimento afetivo como componente de estudo quando relacionados à percepção dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico, sobre as práticas de responsabilidade social corporativa.

Comparar o grau de influência que as quatro tipologias da cultura (modelo de Quinn) exercem sobre a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo na visão dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico.

Nessa perspectiva, apresenta-se o seguinte modelo de investigação (figura 16) que serviu de base para testar e validar (ou não) as hipóteses levantadas:

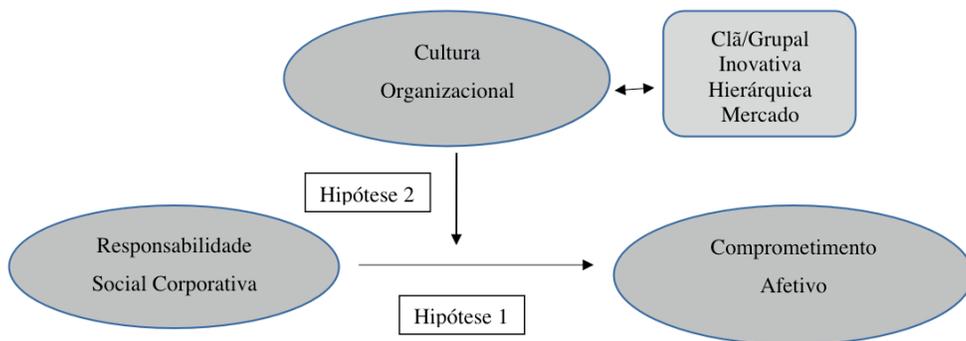


Figura 16 - Modelo de investigação

Fonte: Elaborado pelos autores

**Hipótese 1:** As práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Se validada esta hipótese, os resultados indicam que as políticas e ações voltadas à responsabilidade social corporativa são percebidas pelos colaboradores da empresa surtindo efeito direto no grau de comprometimento afetivo por parte deles. Assim, espera-se que essa relação alimente o envolvimento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores para com as organizações, o que sugere uma melhoria nos resultados sociais.

**Hipótese 2:** A relação entre práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento afetivo difere segundo os quatro tipos de cultura organizacional que se manifestam na tipologia de Quinn (1983), quer sejam:

- 2.a Cultura organizacional clã/grupal.
- 2.b Cultura organizacional inovativa/criação.
- 2.c Cultura organizacional hierárquica/controle.
- 2.d Cultura organizacional mercado/racional.

Se validada a hipótese 2.a (cultura organizacional clã/grupal), os resultados indicam que os colaboradores percebem a cultura da organização tendo como principais indicadores desta pesquisa o grau de entendimento entre as pessoas, o incentivo ao apoio aos colegas de trabalho, a confiança mútua e o apoio na resolução de problemas. Assim, o ambiente de trabalho é caracterizado por gestões que buscam a capacitação de seus funcionários, pelo compartilhamento mútuo e com as lideranças vistas como mentorias.

Se validada a hipótese 2.b (cultura organizacional inovativa/criação), os resultados indicam que os colaboradores percebem a cultura da organização tendo como principais

indicadores desta pesquisa a abertura às críticas e a assumir riscos, a flexibilidade e a adaptação às mudanças e o incentivo ao pioneirismo. Assim, o ambiente de trabalho é caracterizado pelo empreendedorismo, criatividade e atividades de vanguarda. Os líderes são vistos como visionários.

Se validada a hipótese 2.c (cultura organizacional hierárquica/controle), os resultados indicam que os colaboradores percebem a cultura da organização tendo como principais indicadores desta pesquisa o cumprimento de regras por instruções formais e escritas, a formalização como prática a ser seguida e a valorização do respeito à autoridade. Assim, o ambiente de trabalho é caracterizado pela valorização da estabilidade, da previsibilidade e da eficiência. Os líderes são vistos como coordenadores e organizadores dos processos.

Se validada a hipótese 2.d (cultura organizacional de mercado/racional), os resultados indicam que os colaboradores percebem a cultura da organização tendo como principais indicadores desta pesquisa a assertividade quanto aos objetivos e metas a serem atingidos, ênfase na realização das tarefas e na eficiência dos recursos e padrões elevados de desempenho. Assim, o ambiente de trabalho é caracterizado pela condução da organização em direção à produtividade, aos resultados e ao lucro. Os líderes conduzem, de forma dura, a produção e são competitivos.

## Modelos para Análise da Investigação

Para responder ao problema central desta tese, testar as hipóteses levantadas, bem como validar os objetivos geral e específicos deste trabalho, foram adotados os modelos de análise de investigação, conforme demonstrado no quadro 15 e descritos a seguir:

Itens	Técnicas
Objetivo geral: investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla
Objetivo específico 01: Testar a confiabilidade das escalas de responsabilidade social corporativa de comprometimento afetivo (e de cultura organizacional para o estudo das relações entre as variáveis em referência).	Estatística descritiva
Objetivo específico 02: Demonstrar os indicadores do comprometimento afetivo como componente de estudo quando relacionados à percepção dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico, sobre as práticas de responsabilidade social corporativa.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis

Objetivo específico 03: Comparar o grau de influência que as quatro tipologias da cultura (modelo de Quinn) exercem sobre a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo na visão dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla
Pergunta problema: Existe influência das práticas de responsabilidade social corporativa sobre o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação?	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla
Hipótese 01 As práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo dos colaboradores.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear simples
Hipótese 02 A relação entre práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento afetivo difere segundo os quatro tipos de cultura organizacional que se manifestam na tipologia de Quinn (1983).	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla

Quadro 15 – Procedimentos estatísticos

Fonte: Elaborado pelos autores

## Estatística descritiva

A estatística descritiva utilizada tem como principais medidas de tendência a média que é expressa pela soma de todas as amostras divididas pelo número de observações que se configura numa reta na qual são minimizadas a distância entre todas as observações, a mediana que se apresenta como o valor que divide em partes iguais as observações das variáveis estudadas e o desvio padrão, resultante da raiz quadrada da variância que sinaliza a dispersão das dimensões das variáveis em estudo (RODRIGUES, 2018).

A escolha deste modelo deu-se em virtude de propiciar a identificação de possíveis anomalias, registro incorreto de valores e dados dispersos, possibilitando investigar aqueles que não seguem a tendência geral do conjunto pesquisado. Por se tratar de uma pesquisa quantitativa com coleta de dados primários com grande quantidade de informações, a estatística descritiva possibilita uma leitura mais condensada dos dados coletados, permitindo, assim, uma facilidade maior na leitura e interpretação dos resultados

## Análise das correlações de variáveis

A análise das correlações de variáveis tem o propósito de quantificar a intensidade e a direção de associação das variáveis (MARÔCO, 2018). Optou-se por esse modelo pois ele propicia indicadores de correlação que demonstram uma relação direta ou indiretamente proporcional entre as variáveis em estudo, pois as medidas de associação quantificam unicamente a intensidade e a direção de associação das variáveis (RODRIGUES, 2018, p.184), o que vai ao encontro da proposta deste estudo.

Utilizaram-se os índices de correlação de *Spearman* para análise das correlações existentes, por serem aqueles uma medida não paramétrica de correlação por meio da análise de dados estatísticos, possibilitando, assim, a medição de força e direção da associação entre as variáveis estudadas (MARÔCO, 2018).

### **Análise de regressão linear**

As regressões lineares são formas de se estabelecer relações de causalidade entre um conjunto de variáveis. Esta relação, neste estudo, é apresentada entre a variável independente e a variável moderadora com a variável dependente (RODRIGUES, 2018). Optou-se por esse modelo para a análise dos dados tendo em vista a proposta e estrutura desta pesquisa.

A regressão linear simples foi utilizada quando da análise da associação entre cada variável investigada e a regressão linear múltipla ao analisar qual o tipo de cultura que mais afeta a relação entre a variável independente e a dependente. Na regressão linear múltipla assumimos que existe uma relação linear entre uma variável dependente e as variáveis independentes (incluindo-se a variável moderadora) também denominadas preditoras. Este modelo descreve de forma dimensional as variáveis explicativas (MARÔCO, 2018, RODRIGUES, 2018).

Para a realização das regressões considerou-se os pressupostos da linearidade (mede a variação das tendências para diferentes valores de referência); da homocedasticidade (observação de erros existentes com variação comum); da autocorrelação - correlação de valores de uma mesma variável ordenados no tempo (com dados de séries temporais) ou no espaço (com dados espaciais) - (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

### **Variáveis investigadas e instrumentos de coleta**

- Variável independente (preditora): Responsabilidade Social Corporativa

São aquelas que (provavelmente) causam, influenciam ou afetam resultados (CRESWELL, 2010, p.78).

Consideraram-se as três dimensões: responsabilidade social econômica, responsabilidade social para com os colaboradores e responsabilidade social para com a comunidade e o ambiente (DUARTE, 2011), para avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social adotados pela organização.

Foi utilizado um indicador geral da responsabilidade social corporativa, agregando todas as dimensões simultaneamente, pois a finalidade deste estudo é também perceber

e avaliar globalmente o impacto que a responsabilidade social corporativa tem no comprometimento afetivo.

A escala utilizada é baseada no *framework Triple Botton Line* de Elkington (1994), que aborda a sustentabilidade em seus três níveis. A coleta de dados foi feita por um questionário (Anexo A), validado por Duarte (2011), composto de dezesseis questões com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores quanto aos itens pesquisados, em uma escala de respostas obedecendo à escala *Likert*, de 01 a 05, que varia de discordo totalmente (01) até concordo totalmente (05).

- Variável dependente (critério): Comprometimento Afetivo.

São aquelas que dependem das variáveis independentes, portanto refletem as consequências ou os resultados da influência das variáveis independentes (CRESWELL, 2010).

Dentre as diferentes bases abordadas nos estudos do comprometimento organizacional, optou-se por um dos componentes do modelo de Meyer e Allen (1991) que é a dimensão AFETIVA.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (Anexo B), composto de seis questões especificamente associadas ao comprometimento afetivo, sendo o modelo validado por Nascimento Lopes e Salgueiro (2008) e construído com base na escala preconizada por Meyer e Allen (1997), que tem por objetivo avaliar o grau de envolvimento dos funcionários com as empresas em que trabalham e como eles se veem no ambiente organizacional, também numa escala de respostas obedecendo a escala *Likert*, de 01 a 05, que varia de discordo totalmente (01) até concordo totalmente (05).

- Variável moderadora (interveniente): Cultura Organizacional

Dentre as tipologias abordadas nos estudos de cultura organizacional, optou-se pelo Modelo dos Valores Concorrentes desenvolvido por Quinn para avaliar qual a percepção que os colaboradores têm em relação à cultura organizacional.

Entende-se por variável moderadora aquela que afeta a correlação entre a variável preditora e a variável critério, em magnitude ou em sinal (MARÔCO, 2018).

Foi utilizado o questionário de cultura organizacional (Anexo C), testado e validado por Gonçalves (2011), construído com base na escala preconizada por Quinn (1983), estruturado em dezesseis itens adaptados por Neves (2000). Tais itens foram organizados com base nos quatro tipos de cultura idealizados por Quinn e resultam da média dos itens correspondentes no Modelo de Valores Concorrentes sendo: quatro itens para a dimensão CLÃ/GRUPAL – compreensão mútua; quatro itens para a dimensão INOVATIVA – assumir riscos; quatro itens para a dimensão HIERÁRQUICA – cumprimento de regras e quatro

itens para a dimensão MERCADO – ênfase na realização da tarefa, criando-se uma variável composta para cada dimensão.

Da mesma forma como nas variáveis anteriores, a escala de respostas obedece à escala *Likert*, agora com graus de 01 a 06, sendo o grau menor: de modo algum (01) e o grau maior: muitíssimo (06), sendo analisados os valores atribuídos à organização para cada item pesquisado.

- Variável *Marker*: Escala de Tolerância à Ambiguidade

Nos resultados de todas as variáveis abordadas neste estudo, utilizou-se o Alfa de *Cronbach*, uma técnica utilizada de confiabilidade e medida da consistência de uma escala para um conjunto de dois ou mais indicadores de análise. O cálculo do indicador de um teste sinaliza uma estimativa única da confiabilidade de toda a pesquisa (BLAND; ALTMAN, 1997).

Com o objetivo de verificar eventuais enviesamentos nas respostas devidos à coleta de dados em fonte única (PODSAKOFF *et al.*, 2003), adotou-se, também, uma variável *marker* que são escalas de interesse não diretamente observáveis, utilizando-se indicadores que sugerem a existência ou nível das variáveis estudadas. Neste estudo optou-se pela Escala de Tolerância à Ambiguidade, preconizada por Herman *et al.* (2010) e adaptada por Contreiras (2015).

O questionário (Anexo D) foi estruturado com doze questões que abordam a opinião dos entrevistados frente a posicionamentos de ordem psicossociais e a escala de respostas obedeceu à escala *Likert* com graus de 01 a 05, sendo o grau menor: discordo totalmente (01) e o grau maior: concordo totalmente (05).

O Apêndice A é o Termo de Consentimento no qual o entrevistado atestava a concordância em participar da pesquisa de forma voluntária, evidenciando-se que o tratamento seria feito obedecendo à anonimidade e à confidencialidade das informações. Os dados sociodemográficos dos colaboradores foram solicitados no Apêndice B, pois facilitam a compreensão das diversas percepções nos mais variados indicadores que compõem esta investigação, atendendo, assim, a um perfil desejado do grupo pesquisado. Os recortes foram: faixa etária, formação acadêmica, rendimento mensal, sexo, nacionalidade, tempo de casa, tipo de contrato, jornada de trabalho, nível hierárquico e empresa em que trabalha.

## **A Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por intermédio de instrumento em forma de questionários autoadministrados, disponibilizados na plataforma *Survey Monkey*, com link de acesso enviado a todos os colaboradores do grupo pesquisado. Para assegurar uma

abrangência maior e equalitária de participantes em virtude das características operacionais, foram aplicados questionários também de forma presencial, nas dependências das empresas, sendo todos os resultados posteriormente registrados na mesma plataforma.

Para a construção dos questionários foram utilizadas escalas previamente testadas e validadas, buscando-se, assim, a garantia de um rigor científico nos resultados deste estudo.

As escalas utilizadas para análise das variáveis seguem uma ordem nos questionários com a preocupação de que não aconteçam enviesamentos dos dados. Essas escalas foram construídas obedecendo ao roteiro propagado por Podsakoff *et al.*, (2003) que estabelece:

- Obter medidas das variáveis preditoras e de critérios;
- Separar a medição das variáveis preditores e de critérios;
- Garantir o anonimato dos respondentes;
- Contrabalancear a ordem das perguntas e da medição das variáveis preditora e critério;
- Definir os termos que possam causar ambiguidade e conceitos vagos;
- Formular questões simples, objetivas específicas.

A pesquisa foi feita obedecendo a um corte transversal, com os dados sendo coletados em um período previamente estabelecido (CRESWELL, 2010), com resultados estratificados conforme demonstrado no quadro 16.

Itens / Empresas	A	B	C	D	E	Totais
Total de colaboradores	114	377	252	115	542	1.400
Convidados para a pesquisa	114	377	252	115	542	1.400
Questionários retornados	50	225	145	27	283	730
Questionários não considerados	03	29	17	02	35	86
Participantes efetivos na pesquisa	47	196	128	25	248	644

Quadro 16 – Plano amostral

Fonte: Elaborado pelos autores

Houve participação espontânea de 730 colaboradores, o que representa 51,5% do efetivo total do grupo. Não foram considerados os questionários incompletos ou aqueles que não atenderam às condições descritas nas instruções para respostas (11,7% do total de respondentes), sendo validados 644 questionários, o que representa 46% do efetivo total do grupo e 88% do total de questionários retornados.

Para tratamento dos dados utilizou-se a plataforma Minitab, versão 18.1, 2017, e adotaram-se as seguintes siglas para o estudo das variáveis estudadas, conforme quadro 17

Sigla	Variável	Abrangência	Tipo	Escala
RSC	Responsabilidade Social Corporativa	Anexo A Questões 01 a 16	Quantitativa e Independente	De 01 a 05
CA	Comprometimento Afetivo	Anexo B Questões 01 a 06	Quantitativa e Dependente	De 01 a 05
CI	Cultura Inovativa (Criação)	Anexo C Questões 01,05,09,15	Quantitativa e Moderadora	De 01 a 06
CC	Cultura de Clã/Grupal (Colaboração)	Anexo C Questões 02,11,12,14	Quantitativa e Moderadora	De 01 a 06
CM	Cultura de Mercado (Competição)	Anexo C Questões 03,04,06,13	Quantitativa e Moderadora	De 01 a 06
CH	Cultura Hierárquica (Controle)	Anexo C Questões 07,08,10,16	Quantitativa e Moderadora	De 01 a 06

Quadro 17 - Siglas e características das variáveis

Fonte: Elaborado pelos autores

Reforça-se o já mencionado que, quando da coleta de dados, inicialmente foi apresentado o termo de consentimento (Apêndice A) com o intuito de informar aos participantes o objetivo da pesquisa, destacando-se que os resultados estão apresentados no capítulo a seguir mediante a compreensão que os colaboradores têm em relação a aspectos e ações da organização e a percepção geral dos trabalhos realizados, garantida a confidencialidade dos dados individuais e o anonimato dos participantes.

Buscou-se, com a abordagem metodológica utilizada para coletar e analisar os resultados, bem como com a definição do plano amostral e o segmento logístico, contribuir para que os resultados apresentados propiciem uma abrangência ampla em outros segmentos produtivos, pois a busca de eficiência da rede logística pode contribuir para que as organizações tornem-se mais competitivas, dinâmicas e percebidas como relevantes a seus diferentes *stakeholders*.

# APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a caracterização da amostra pesquisada, assim como o tratamento dos dados oriundos da investigação, averiguaram-se as possíveis associações existentes entre as variáveis abordadas neste estudo e, para tal, utilizaram-se os resultados obtidos quando da aplicação da estatística descritiva, da correlação entre as variáveis e da regressão linear. O questionário de tolerância ambiguidade foi utilizado para determinar o alfa de *Conbrach*, ou seja, avaliar até que ponto os itens dos instrumentos de pesquisa estão correlacionados e o grau de confiabilidade nos resultados.

Este capítulo está estruturado em quatro tópicos: (i) apresentação do Alfa de *Conbrach* com o objetivo de assegurar a confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa de campo, tanto nos questionários referentes às três variáveis teóricas abordadas, como em questionário específico designado como escala de tolerância à ambiguidade; (ii) apresentação da tabulação e do tratamento dos dados, apresentando o perfil sociográfico dos respondentes, bem como as medidas resumo e os diferentes sumários extraídos dos resultados apurados na estatística descritiva; (iii) análise de correlação das variáveis e (iv) regressões lineares, cujos resultados propiciaram a validação (ou não) das hipóteses levantadas.

## **ALFA DE CONBRACH**

Com o o objetivo de estimar a confiabilidade dos questionários aplicados, foi adotada a escala de Contreiras (2015), estruturada conforme Anexo D – Escala de Tolerância à Ambiguidade, e os resultados obtidos apresentaram como índice final o coeficiente de 0,9119, resultante da fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

A distribuição e o agrupamento dos resultados estão elucidados nas tabelas 01 e 02 a seguir.

Variável	Total	Média	DesvPad
Q40	644	2,944	1,371
Q41	644	3,214	1,293
Q42	644	3,245	1,438
Q43	644	3,398	1,205
Q44	644	3,530	1,223
Q45	644	3,643	1,263
Q46	644	3,191	1,487
Q47	644	4,003	1,171
Q48	644	3,974	1,197
Q49	644	3,182	1,317
Q50	644	2,961	1,308
Q51	644	3,183	1,350
Total	644	40,467	11,162

Tabela 1 - Estatística descritiva - questionário de Tolerância à Ambiguidade

Fonte: Minitab, versão 18.1

Os resultados apresentados nas doze questões que compõem o questionário de tolerância à ambiguidade, obedecendo à escala *Likert* de 01 a 05, apresentaram médias que variaram de 2,944 (que corresponde à pergunta 01 do questionário) a 4,003 (que corresponde à questão 08), com desvios padrões de 1,171 (questão 08=Q47) a 1,487 (questão 07=Q46) não havendo uma variação consideravelmente alta entre as questões abordadas.

Variável Omitida	Média Tot. Ajust.	DesvPad Total Ajust.	Item Corr Tot. Aj.	Múltiplas Corr. Quadradas	Alfa de Cronbach
Q40	37,52	10,55	0,3920	0,2306	0,9166
Q41	37,25	10,38	0,5635	0,3677	0,9084
Q42	37,22	10,29	0,5618	0,4497	0,9091
Q43	37,07	10,24	0,7424	0,5964	0,9007
Q44	36,94	10,21	0,7545	0,6641	0,9000
Q45	36,82	10,25	0,6884	0,5950	0,9028
Q46	37,28	10,21	0,5986	0,4783	0,9075
Q47	36,46	10,29	0,7199	0,7461	0,9018
Q48	36,49	10,26	0,7292	0,7417	0,9013
Q49	37,29	10,18	0,7179	0,5944	0,9013
Q50	37,51	10,21	0,6963	0,5999	0,9024
Q51	37,28	10,19	0,6872	0,5162	0,9028

**Resultado Alfa Cronbach: 0,9119**

Tabela 2 - Matriz de Dispersão e cálculo do Alfa de *Conbrach*

Fonte: Minitab, versão 18.1

Na literatura não há um consenso em determinar a partir de que resultado podemos considerar positivo o grau de confiabilidade em uma pesquisa, mas os estudos feitos por Marôco e Garcia-Marques (2006), tomando como base várias publicações acerca deste conteúdo, asseveram que, de um modo geral, pode-se classificar uma pesquisa como adequada quando o Alfa de *Conbrach* é igual ou maior que 0,70, o que sinaliza um alto grau de confiabilidade nos resultados obtidos nesta pesquisa, a julgar pelo coeficiente apurado de 0,9119.

Mediante tais resultados e com o objetivo de observar se o grau de confiabilidade obtido quando da aplicação da escala de tolerância (anexo D) também se refletia na pesquisa como um todo, apurou-se o alfa de *Conbrach* em toda base de dados, ou seja, nos resultados obtidos em todas as variáveis, conforme constam da tabela 03, a seguir:

Variáveis/ Escala	Referencial teórico	Validação Internacional	Indicador de confiabilidade	Neste estudo
RSC	Elkington (1999)	Duarte (2011)	0,8900	0,9300
CA	Meyer e Allen (1997)	Lopes e Salgueiro (2008)	0,8200	0,7110
CO	Quinn e Rohrbaugh (1981)	Neves (2007)	n/c	0,9276
CI	Quinn e Rohrbaugh (1981)	Neves (2007)	0,7300	0,7534
CM	Quinn e Rohrbaugh (1981)	Neves (2007)	0,7500	0,8141
CC	Quinn e Rohrbaugh (1981)	Neves (2007)	0,8300	0,8137
CH	Quinn e Rohrbaugh (1981)	Neves (2007)	0,7800	0,8609

Tabela 3 - Alfa de *Conbrach* – Instrumentos de Mensuração

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que em todas os recortes o indicador sinaliza alto grau de confiabilidade nos resultados da pesquisa de campo, o que encaminha para uma assertividade maior na apresentação dos resultados e nas análises dos dados obtidos. Não há discrepância comparando os indicadores haja vista todos se apresentaram na escala entre 0,7 e 1,0, defendida por Marôco e Garcia-Marques (2006) como adequada para validar a confiabilidade dos resultados de uma pesquisa.

## TABULAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

Com o objeto de demonstrar e analisar os resultados obtidos, apresentamos o perfil sociográfico dos respondentes, os indicadores estatísticos, a correlação entre as variáveis e a análise das regressões lineares, estudos que nos levam à validação (ou não) das hipóteses abordadas nesta tese.

### Perfil Sociográfico dos Respondentes

Um dos questionários aplicados referia-se às questões sociodemográficas, o que nos possibilita o conhecimento mais detalhado do perfil dos respondentes, bem como subsidiar a gestão do grupo pesquisado com informações gerais para melhor posicionamento e direcionamento de suas políticas organizacionais. Os recortes com os valores dessas questões podem ser observados nas tabelas 04 a 12, como:

<b>Empresa</b>	<b>Participantes</b>
A	47
B	196
C	128
D	25
E	248
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 4 - Distribuição por empresas

Fonte: Dados da pesquisa

Houve pequena distorção na proporção quanto ao número de trabalhadores efetivos e o número de respondentes (8,6 / 7,3%; 26,5 / 30,4%; 18 / 19,9%; 8,2 / 3,9% e 38,7 / 38,5) respectivamente nas empresas pertencentes ao grupo, o que representa uma distribuição bastante igualitária. Uma das empresas representa cerca de 40% do efetivo do grupo e, se somada à segunda empresa com maior participação, esse percentual é de 65,2%.

<b>Faixa Etária</b>	<b>Participantes</b>
Até 20 anos	65
De 21 a 30 anos	294
De 31 a 40 anos	170
De 41 a 50 anos	68
De 51 a 60 anos	42
Mais que 60 anos	5
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 5 - Distribuição por faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

O corpo de trabalhadores do grupo é preponderantemente jovem, com sua população de até 30 anos representando 56% do efetivo das empresas. Em contrapartida, do outro lado dessa distribuição, os trabalhadores com mais de 50 anos representam 7,3% do efetivo.

Formação	Participantes
Ensino Fundamental	41
Ensino Médio	381
Ensino Superior	175
Pós-graduação	47
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 6 - Distribuição por formação acadêmica

Fonte: Dados da pesquisa

Os colaboradores com formação no ensino básico (fundamental e médio) representam 66% e os de formação superior 34%, sendo que destes apenas 21% têm formação em cursos de pós-graduação.

Rendimento Mensal	Participantes
Até R\$ 2.090,00 (Até 2SM)	348
R\$ 2.091,00 a R\$ 4.180,00 (De 2 a 4 SM)	218
R\$ 4.181,00 a R\$ 6.270,00 (De 4 a 6 SM)	52
R\$ 6.271,00 a R\$ 8.360,00 (De 6 a 8 SM)	8
R\$ 8.361,00 a R\$ 10.450,00 (De 8 a 10 SM)	7
Maior que R\$ 10.450,00 (Mais de 10 SM)	11
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 7 - Distribuição por rendimento mensal

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa predominante deste agrupamento é a de trabalhadores que têm rendimento mensal até dois salários-mínimos, o que representa 54% do total. Se somada a faixa daqueles que recebem até quatro 4 salários-mínimos, a representatividade é de 88%.

Sexo	Participantes
Masculino	479
Feminino	165
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 8 - Distribuição por sexo

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra é constituída de 74% de homens e 26% de mulheres.

Tempo de Casa	Participantes
Menos que 1 ano	137
Entre 1 e 5 anos	373
Entre 6 e 10 anos	86
Mais de 10 anos	48
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 9 - Distribuição por tempo de casa

Fonte: Dados da pesquisa

Se considerarmos dois recortes nessa distribuição, os funcionários com até 5 anos de casa representam 79% dos pesquisados contra 21% daqueles que têm mais de 5 anos. Isso caracteriza um corpo jovem no que diz respeito ao vínculo de trabalho com o grupo.

Tipo de Contrato	Participantes
Contrato / tempo indeterminado	620
Estágio / Aprendiz	24
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 10 - Distribuição por regime de contratação

Fonte: Dados da pesquisa

Há dois tipos de contratação (ressalta-se que não foram considerados na pesquisa os trabalhadores de empresas terceirizadas) e a predominância quase que totalitária é dos contratos por prazo indeterminado (96%).

Jornada	Participantes
Turno	350
Administrativo	294
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 11 - Distribuição por jornada de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo com uma distribuição não tão heterogênea, a predominância é dos trabalhadores em regime de turno sobre os que trabalham nos horários administrativos, 54% contra 46%.

Nível Hierárquico	Participantes
Operacional	323
Administrativo	244
Liderança	77
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>

Tabela 12 - Distribuição por nível hierárquico

Fonte: Dados da pesquisa

A metade dos respondentes pertence ao nível operacional do grupo, 38% têm cargos com *status* administrativo e 12% identificaram-se com cargos em níveis de liderança. Este cenário de respondentes sinaliza uma relação de 1 líder para, em média, 7,4 colaboradores.

Quanto à classificação NACIONALIDADE, apenas 2 respondentes validados identificaram-se como “não brasileiro”, portanto, não houve geração de relatórios comparativos.

Estes recortes foram importantes para que conhecêssemos o público-alvo pesquisado que, a julgar pela amostra representada pelos respondentes, podemos definir como sendo de colaboradores preponderantemente jovens, na maioria do sexo masculino, com formação no ensino básico, remuneração de até 4 salários-mínimos mensais, com até 5 anos de casa, contratados por prazo indeterminado, que trabalham em regime de turno e em cargos de níveis operacionais.

Esses recortes sociodemográficos foram importantes para fornecer informações aos gestores das unidades participantes da pesquisa, de como são vistos os diferentes itens abordados na perspectiva dos enquadramentos realizados, porém, para apresentação dos resultados desta pesquisa, utilizaram-se os indicadores totais do grupo pesquisado.

## **Estatísticas Descritivas - Medidas Resumo e Sumários Gráficos**

Nesta etapa inicial da análise da pesquisa, descrevemos os dados para uma melhor observação e leitura viva do fenômeno estudado.

Cada variável em estudo é composta pela média aritmética das questões conforme distribuição abordada anteriormente no quadro 17 e demonstrado na tabela 13 a seguir:

Var/Ind.	RSC	CA	CI	CC	CM	CH
N	644	644	644	644	644	644
Média	4,128	3,1674	4,3214	4,5477	4,8731	4,9305
EP Média	0,0263	0,0291	0,0413	0,0402	0,0387	0,0405
Desv.Pad.	0,6677	0,7396	1,0489	1,0202	0,983	1,0284
Variância	0,4458	0,547	1,1003	1,0408	0,9663	1,0577
Coef.Var.	16,17	23,35	24,27	22,43	20,17	20,86
Soma	2658,43	2039,83	2783	2928,75	3138,25	3175,25
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Q1	3,75	2,6667	3,5	4	4,25	4,25
Mediana	4,125	3	4,5	4,5	5	5
Q3	4,6719	3,5	5	5,25	5,75	5,75
Máximo	5	5	6	6	6	6
Amplitude	4	4	5	5	5	5
DIQ	0,9219	0,8333	1,5	1,25	1,5	1,5
Moda	5	3	3	4	6	6
Var/Ind.	RSC	CA	CI	CC	CM	CH
N Moda	77	104	77	99	124	151
Assimetria	-1	0,53	-0,36	-0,75	-1,07	-1,17
Curtose	1,78	0,84	-0,3	0,78	1,35	1,36

Tabela 13 - Estatística descritiva das variáveis

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, no quadro 18 e no gráfico 01, estão detalhadas as medidas estatísticas da variável responsabilidade social corporativa.

Teste de normalidade de Anderson-Darling			
Média	4,128	A-Quadrado	6,89
Desvio Padrão	0,6677	Valor-p	<0,005
Variância	0,4458		
Assimetria	-0,9996	Intervalos de 95% de confiança	
Curtose	1,77867		
N	644	Para a média	
Mínimo	1	4,0763	4,1797
Q1	3,75	Para a mediana	
Mediana	4,125	4,0625	4,25
Q3	4,6719	Para o desvio padrão	
Máximo	5	0,6331	0,7063

Quadro 18 - Medidas estatísticas – Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

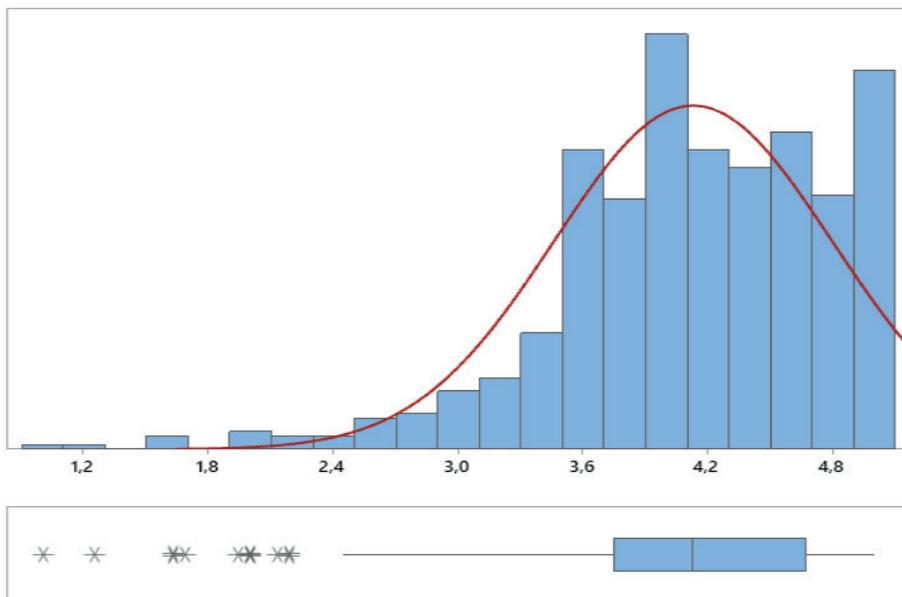


Gráfico 1 - Medidas estatísticas – Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

A variável independente responsabilidade social corporativa apresenta uma distribuição mais concentrada na faixa entre as escalas 3,6 e 5,0. O Box-Plot demonstra a concentração na faixa anteriormente citada ratificada pelo posicionamento tanto da média quanto da mediana, com concentração de cerca de 50% dos dados entre os 1º (3,75) e 3º quartis (4,67). Como a média e a mediana têm valores próximos, não há predominância significativa de valores individuais, ou seja, não há questões com influência maior sobre outras.

Valores Atípicos: Existem *outliers* demonstrados no diagrama de *boxplot* que não são provenientes de causas anormais, com a distribuição de frequência representada de forma assimétrica negativa.

Centro e Dispersão: A mediana (4,1250) tem um intervalo de confiança de 95% entre as escalas 4,0625 e 4,2500, a média (4,1280) tem o intervalo concentrado entre as escalas 4,0763 e 4,1797 e o desvio padrão (0,6677) tem o seu intervalo de confiança entre 0,6331 e 0,7063, indicando resultados mais concentrados em relação à média.

A seguir, no quadro 19 e no gráfico 02, estão detalhadas as medidas estatísticas da variável comprometimento afetivo.

Teste de normalidade de Anderson-Darling			
Média	3,1674	A-Quadrado	12,05
Desvio Padrão	0,7396	Valor-p	<0,005
Variância	0,5470		
Assimetria	0,525878	Intervalos de 95% de confiança	
Curtose	0,836347		
N	644	Para a média	
Mínimo	1	3,1102	3,2247
Q1	2,6667	Para a mediana	
Mediana	3,0000	3,0000	3,0000
Q3	3,5000	Para o desvio padrão	
Máximo	5	0,7013	0,7824

Quadro 19 - Medidas estatísticas – Comprometimento Afetivo

Fonte: Dados da pesquisa

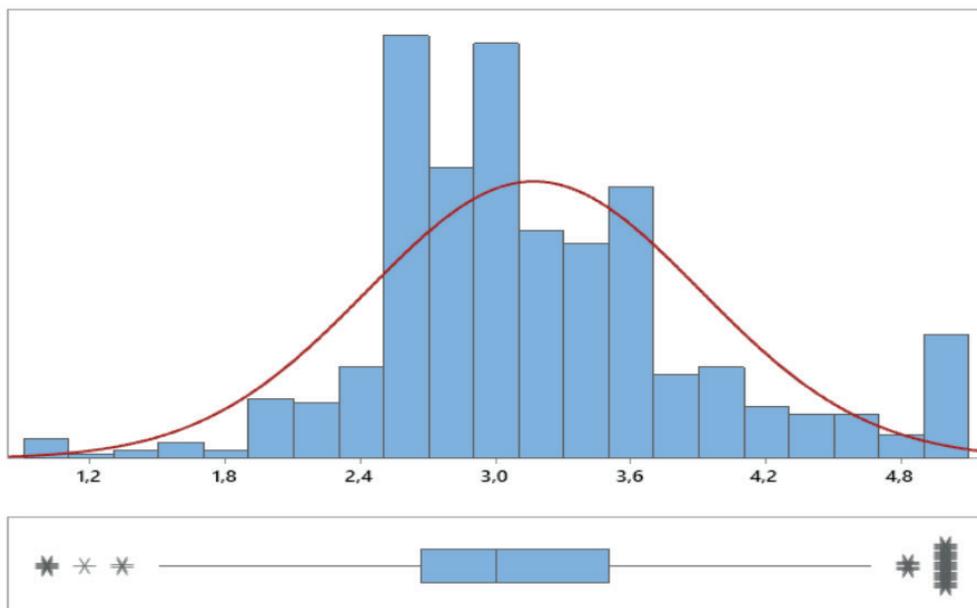


Gráfico 2 - Medidas estatísticas – Comprometimento Afetivo

Fonte: Dados da pesquisa

Na variável dependente comprometimento afetivo há uma distribuição concentrada na faixa entre 2,6 e 3,6. O *box-plot* demonstra a concentração dessa faixa e o posicionamento da média praticamente confirma essa tendência, considerando um pequeno deslocamento para as escalas mais altas, com grande concentração dos dados entre os 1º (2,6667) e 3º

quartis (3,5000). Como a média e a mediana têm valores distantes, existem questões com influência maior sobre outras na apresentação dos resultados.

Valores atípicos: Esse tipo de concentração sinaliza que há valores atípicos que podem ser mais bem estudados. Pode-se citar como exemplo a escala 5,0 que, além de estar fora da curva normal apresentada no histograma, também está fora do intervalo de confiança da média e muito longe da mediana.

Centro e Dispersão: A mediana apresenta-se na escala 3,0 sem variação no intervalo de confiança. A média apurada foi de 3,1674 com intervalo de confiança de 95% entre as escalas 3,1102 e 3,2247, com desvio padrão de 0,7396 e intervalo de confiança entre 0,7013 e 0,7824, indicando resultados não tanto dispersos em relação à média.

A seguir, no quadro 20 e no gráfico 03, estão detalhadas as medidas estatísticas da variável cultura organizacional inovativa (criação).

Teste de normalidade de Anderson-Darling			
Média	4,3214	A-Quadrado	5,65
Desvio Padrão	1,0489	Valor-p	<0,005
Variância	1,1003		
Assimetria	-0,364202	Intervalos de 95% de confiança	
Curtose	-0,301429		
N	644	Para a média	
Mínimo	1	4,2403	4,4026
Q1	3,5000	Para a mediana	
Mediana	4,5000	4,2500	4,5000
Q3	5,0000	Para o desvio padrão	
Máximo	6	0,9946	1,1096

Quadro 20 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional Inovativa (Criação)

Fonte: Dados da pesquisa

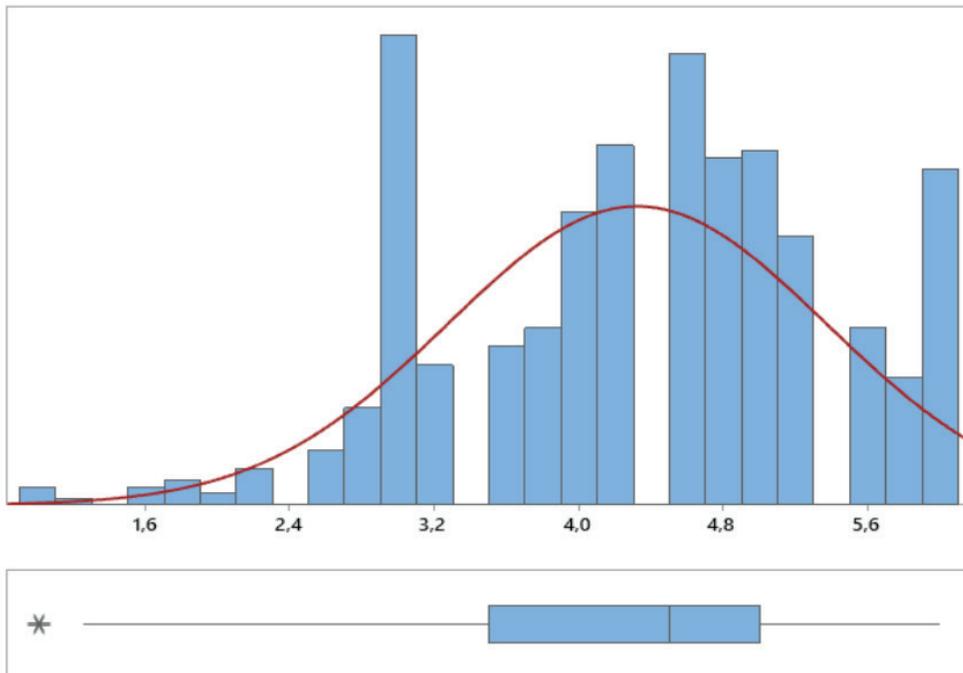


Gráfico 3 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional Inovativa (Criação)

Fonte: Dados da pesquisa

A variável moderadora Cultura Inovativa (Criação) apresenta uma distribuição mais concentrada na faixa entre as escalas 4,0 e 5,0. O *Box-Plot* demonstra a concentração na faixa anteriormente citada ratificada pelo posicionamento tanto da média quanto da mediana, com grande concentração dos dados entre os 1º (3,5) e 3º quartis (5,0). Como a média e a mediana têm valores próximos, não há predominância significativa de valores individuais, ou seja, não há questões com influência maior sobre outras.

Valores Atípicos: Há de se considerar as escalas 3,0 e 6,0 com alta representativa mesmo fora dos intervalos de confiança da média e da mediana.

Centro e Dispersão: A mediana (4,5000) tem um intervalo de confiança de 95% entre as escalas 4,2500 e 4,5000, a média (4,3214) tem o intervalo concentrado entre as escalas 4,2403 e 4,4026 e o desvio padrão (1,0489) tem o seu intervalo de confiança entre 0,9946 a 1,1096, indicando resultados mais dispersos em relação à média.

A seguir, no quadro 21 e no gráfico 04, estão detalhadas as medidas estatísticas da variável cultura organizacional de clã (grupal).

Teste de normalidade de Anderson-Darling			
Média	4,5477	A-Quadrado	6,84
Desvio Padrão	1,0202	Valor-p	<0,005
Variância	1,0408		
Assimetria	-0,745720	Intervalos de 95% de confiança	
Curtose	0,781520		
N	644	Para a média	
Mínimo	1	4,4688	4,6267
Q1	4,0000	Para a mediana	
Mediana	4,5000	4,5000	4,7500
Q3	5,2500	Para o desvio padrão	
Máximo	6	0,9673	1,0792

Quadro 21 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional Clã (Grupal)

Fonte: Dados da pesquisa

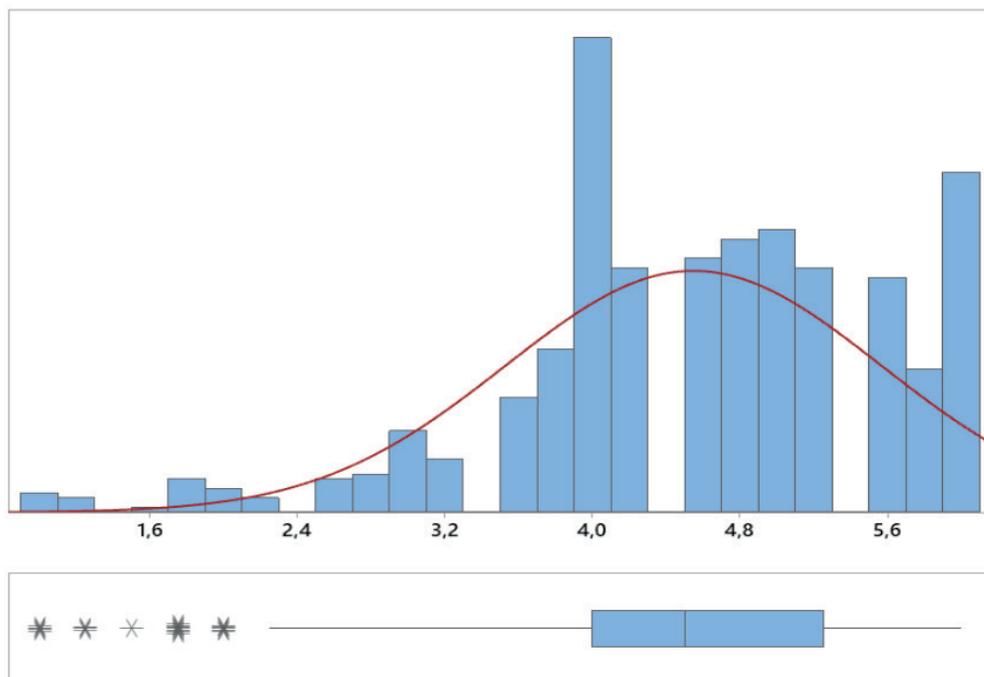


Gráfico 4 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional Clã (Grupal)

Fonte: Dados da pesquisa

A variável moderadora Cultura Clã/Grupal apresenta uma distribuição mais concentrada na faixa entre as escalas 4,0 e 6,0. O *Box-Plot* demonstra a concentração na faixa anteriormente citada ratificada pelo posicionamento tanto da média quanto da

mediana, com grande concentração dos dados entre os 1º (4,0) e 3º quartis (5,25). Como a média e a mediana têm valores próximos, não há predominância significativa de valores individuais, ou seja, não há questões com influência maior sobre outras.

Valores Atípicos: Não há valores atípicos a se considerar nesta análise.

Centro e Dispersão: A mediana (4,5000) tem um intervalo de confiança de 95% entre as escalas 4,5000 e 4,7500, a média (4,5477) tem o intervalo concentrado entre as escalas 4,4688 e 4,6267 e o desvio padrão (1,0202) tem o seu intervalo de confiança entre 0,9673 e 1,0792, indicando resultados mais dispersos em relação à média.

A seguir, no quadro 22 e no gráfico 05, estão detalhadas as medidas estatísticas da variável cultura organizacional de mercado (resultados).

Teste de normalidade de Anderson-Darling			
Média	4,8731	A-Quadrado	13,83
Desvio Padrão	0,9830	Valor-p	<0,005
Variância	0,9663		
Assimetria	-1,07118	Intervalos de 95% de confiança	
Curtose	1,35355		
N	644	Para a média	
Mínimo	1	4,7970	4,9491
Q1	4,2500	Para a mediana	
Mediana	5,0000	5,0000	5,0000
Q3	5,7500	Para o desvio padrão	
Máximo	6	0,9321	1,0398

Quadro 22 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional de Mercado (Racional)

Fonte: Dados da pesquisa

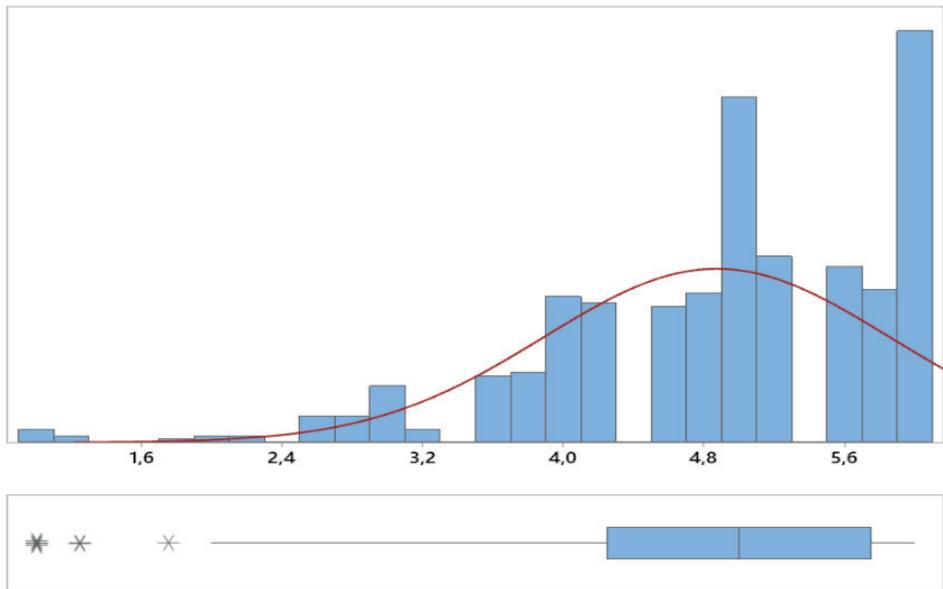


Gráfico 5 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional de Mercado (Racional)

Fonte: Dados da pesquisa

Na variável moderadora da Cultura de Mercado/Racional há uma distribuição concentrada na faixa entre 4,6 e 6,0. O *box-plot* demonstra a concentração dessa faixa e o posicionamento da média e da mediana praticamente confirma essa tendência, com grande concentração dos dados entre os 1º (4,25) e 3º quartis (5,75). Como a média e a mediana têm valores distantes, existem questões com influência maior sobre outras na apresentação dos resultados.

Valores atípicos: Pode-se considerar como valores atípicos a ausência de resultados nas escalas 4,4 e 5,4, a julgar por estarem concentrados dentro da curva apresentada no histograma, porém fora do intervalo de confiança da média.

Centro e Dispersão: A mediana apresenta-se na escala 5,0 sem variação do intervalo de confiança. A média apurada foi de 4,8731 com intervalo de confiança de 95% entre as escalas 4,7970 e 4,9491, com desvio padrão de 0,9830, com intervalo de confiança entre 0,9321 e 1,0398, indicando resultados mais dispersos em relação à média.

A seguir, no quadro 23 e no gráfico 06, estão detalhadas as medidas estatísticas da variável cultura organizacional hierárquica (controle).

Teste de normalidade de Anderson-Darling			
Média	4,9305	A-Quadrado	19,40
Desvio Padrão	1,0284	Valor-p	<0,005
Variância	1,0577		
Assimetria	-1,16916	Intervalos de 95% de confiança	
Curtose	1,35687		
N	644	Para a média	
Mínimo	1	4,8509	5,0101
Q1	4,2500	Para a mediana	
Mediana	5,0000	5,0000	5,2500
Q3	5,7500	Para o desvio padrão	
Máximo	6	0,9752	1,0879

Quadro 23 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional Hierárquica (Controle)

Fonte: Dados da pesquisa

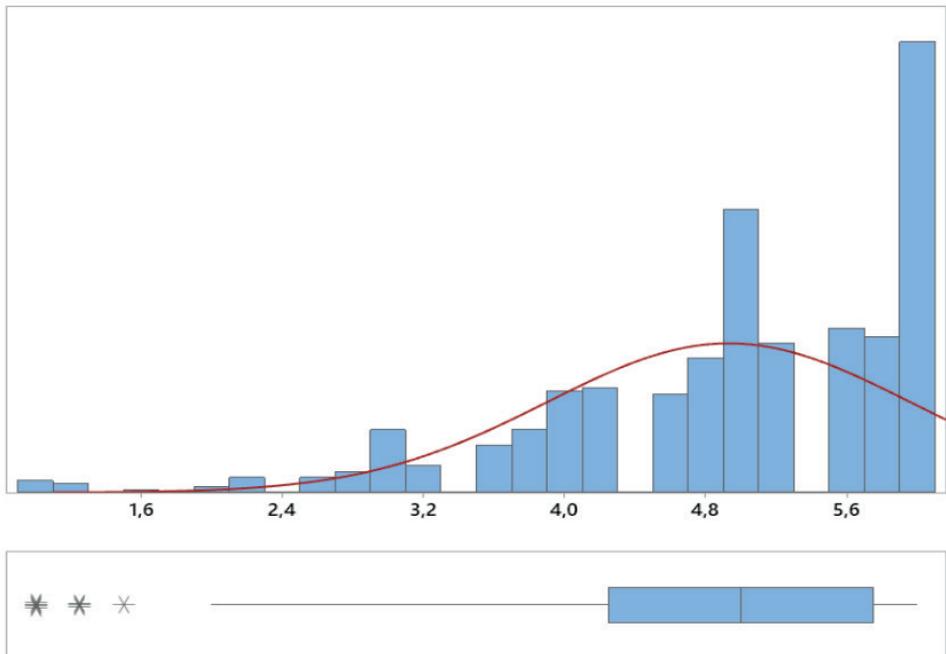


Gráfico 6 - Medidas estatísticas – Cultura Organizacional Hierárquica (Controle)

Fonte: Dados da pesquisa

Na variável moderadora da Cultura Organizacional Hierárquica (Controle) há uma distribuição concentrada na faixa entre 4,6 e 6,0. *O box-plot* demonstra a concentração dessa faixa e o posicionamento da média e da mediana praticamente confirma essa

tendência, com grande concentração dos dados entre os 1º (4,25) e 3º quartis (5,75). Como a média e a mediana têm valores próximos, não há predominância significativa de valores individuais, ou seja, não há questões com influência maior sobre outras.

Valores atípicos: Pode-se considerar como valores atípicos a ausência de resultados na escala 5,4, a julgar por estarem concentrados dentro da curva apresentada no histograma, porém fora do intervalo de confiança da média e mediana.

Centro e Dispersão: A mediana apresenta-se na escala 5,0 com intervalo de confiança de 95% entre as escalas 5,0000 e 5,2500. A média apurada foi de 4,9305 com intervalo de confiança de 95% entre as escalas 4,8509 e 5,0101, com desvio padrão de 1,0284, com intervalo de confiança entre 0,9752 e 1,0879, indicando resultados mais dispersos em relação à média.

Quanto às ações de responsabilidade social investigadas, os resultados obtidos ( $\bar{x}$ = 4,128, Md= 4,125, DP= 0,06677) sugerem um alto grau de concordância dos funcionários com essas práticas, com representatividade percentual de 83%, a julgar que a escala de medição girou entre 01 e 05, porém, neste indicador de análise, é possível afirmar que isso não reflete com a mesma intensidade neles quanto às questões que os levaram a uma autorreflexão de como veem e comprometem-se com essas ações, pois os resultados sinalizam um grau médio de comprometimento, com um percentual de envolvimento de 63% ( $\bar{x}$  = 3,1674, Md= 3, DP= 0,7396).

Quanto aos indicadores de cultura organizacional, de uma forma geral, os respondentes percebem em uma escala maior a cultura hierárquica na organização ( $\bar{x}$  = 4,9305, Md= 5, DP= 1,0284) que, apesar de ter um alto desvio padrão, ou seja, há uma dispersão dos resultados, tem uma grande concentração entre os quartis 01 e 03. Logo em seguida, vem a cultura de mercado ( $\bar{x}$  = 4,8731, Md= 5, DP= 0,983), seguida pela cultura clã ( $\bar{x}$  = 4,5477, Md= 4,5, DP= 1,0202) e pela cultura de inovação ( $\bar{x}$  = 4,3214, Md= 4,5, DP= 1,0489), reforçando que os indicadores neste item variavam conforme escala de 01 a 06, sendo o último indicador expressando a concordância total quanto ao perguntado. Nesse sentido, pode-se afirmar que, proporcionalmente, considerando o resultado das médias obtidas, o grau de concordância quanto aos indicadores de cultura organizacional representa, respectivamente, 82% (CH), 81% (CM), 76% (CC) e 72% (CI).

## **ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS**

Após a análise com os indicadores da estatística descritiva, buscou-se averiguar as prováveis associações entre as variáveis estudadas, utilizando-se o estudo de correlações de variáveis, conforme resultados demonstrados a seguir.

Todas as variáveis foram consideradas, pois apresentaram denominador de correlação igual a 0,00, tomando como base, também, a correlação do *Rô Spearman*, medida que nos auxilia a avaliar a intensidade com que as variáveis relacionam-se de forma linear. Ao agruparmos as questões por variável, os resultados obtidos foram os demonstrados na tabela 14.

Variável	RSC	CA	CI	CC	CM
<b>CA</b>	0,379				
	0,000				
<b>CI</b>	0,425	0,277			
	0,000	0,000			
<b>CC</b>	0,465	0,269	0,749		
	0,000	0,000	0,000		
<b>CM</b>	0,413	0,169	0,523	0,633	
<b>Variável</b>	RSC	CA	CI	CC	CM
	0,000	0,000	0,000	0,000	
<b>CH</b>	0,410	0,185	0,487	0,622	0,760
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabela 14 - Correlação entre as variáveis – *Rô de Spearman* - Valor-p

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados demonstram que todas as variáveis presentes neste estudo encontram-se positivamente relacionadas, ressaltando-se que a correlação não faz qualquer distinção entre as variáveis preditoras, variáveis critérios e variáveis intervenientes, apenas exige que sejam quantitativas, utilizando valores padronizados das observações, sendo seus resultados expressos num intervalo de -1 e +1 e, à medida que os resultados apresentam-se próximo de 0, o relacionamento linear é mais fraco e, por conseguinte, a intensidade de relacionamento aumenta na medida que *r* afasta-se em direção de -1 e +1 (MOORE; McCABE, 2002).

Analisando as correlações entre os quatro tipos de cultura, pode-se afirmar que de uma forma geral há forte ligação entre eles com maior intensidade para a correlação em CH e CM ( $r=0,760$ ) e, gradativamente para CC e CI ( $r=0,749$ ), CC e CM ( $r=0,633$ ), CH e CC ( $r=0,622$ ), CM e CI ( $r=0,523$ ) e CH e CI ( $r=0,487$ ).

A correlação mais forte entre a CH e a CM corrobora com a linha teórica do modelo de Quinn, pois estas duas tipologias pertencem ao quadrante inferior, no qual predominam as ações voltadas ao controle, tendo indicadores mais representativos mensurados no

instrumento de coleta, o respeito à autoridade ( $\bar{x} = 5,12$ ), a formalização dos processos ( $\bar{x} = 4,92$ ), a ênfase na realização das tarefas ( $\bar{x} = 5,06$ ) e o padrão elevado de desempenho ( $\bar{x} = 4,91$ ).

A percepção das práticas de Responsabilidade Social apresenta uma associação moderada e sem grandes dispersões com os quatro tipos de cultura, com maior correlação com a CC ( $r = 0,465$ ), seguida pela CI ( $r = 0,425$ ), CM ( $r = 0,423$ ) e CH ( $r = 0,410$ ) o que, pela aproximação desses indicadores, sugere, neste método de análise, que os níveis mais elevados de percepção sobre as práticas de RSC estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional nas suas diferentes dimensões.

Já a variável CA apresenta uma correlação com menor intensidade quanto às práticas de responsabilidade social ( $r = 0,379$ ) e uma baixa correlação com os quatro tipos de cultura, com peso maior para a CI ( $r = 0,277$ ), CC ( $r = 0,269$ ), CH ( $r = 0,185$ ) e CM ( $r = 0,169$ ), o que evidencia que esta variável dependente, mesmo com correlações positivas com as demais variáveis, não sofre influência significativa das mesmas, o que sinaliza com a análise deste método, um papel frágil da cultura como variável moderadora.

A seguir, no quadro 24, demonstram-se as principais correlações entre as variáveis estudadas.

Variáveis	Maior correlação	Menor Correlação
RSC	CC	CA
CA	RSC	CI
CI	CC	CA
CC	CI	CA
CM	CH	CA
CH	CM	CA

Quadro 24 - Intensidade das correlações

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a variável dependente CA é a que tem a menor correlação com as todas as demais variáveis. Quanto às de maior correlação, há uma distribuição uniforme, com pequeno destaque para a CC com forte correlação com a RSC e CI.

## ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Para cada correlação entre todas as variáveis, foi realizada uma análise de regressão linear para determinar o R<sup>2</sup> (Coeficiente de Determinação), com o objetivo de testar o efeito moderador.

O R-quadrado - R<sup>2</sup> - é uma medida estatística de quão próximos os dados estão da linha de regressão ajustada. Ele também é conhecido como o coeficiente de determinação. A definição do R-quadrado consiste na porcentagem da variação da variável resposta que é explicada por um modelo linear, ou seja, o R<sup>2</sup> é a variação explicada/variação total e este indicador está sempre entre 0 e 100% (0 e 1): sendo que 0% indica que o modelo não explica nada da variabilidade dos dados de resposta ao redor de sua média e 100% indicam que o modelo explica toda a variabilidade dos dados de resposta ao redor de sua média (MINITAB, 2019).

A análise de regressão linear entre as variáveis comprometimento organizacional e responsabilidade social corporativa foi estabelecida pela equação a seguir e demonstrada na tabela 15, Equação de Regressão: CA = 1,390 + 0,4306 RSC

Termo	Coef	EP de Coef.	Valor-T	Valor-P
Constante	1.390	0,168	8,25	0,0000
RSC	0,4306	0,0403	10,69	0,0000

Tabela 15 - Coeficientes das variáveis comprometimento afetivo x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

Comparamos o valor-p para a variável RSC com o seu nível de significância a fim de avaliar a hipótese nula, ou seja, se não há nenhuma associação entre o termo e a resposta. O nível de significância  $\alpha$  é de 0,04 que indica um risco de 4% em se concluir que existe uma associação entre as variáveis

Como o Valor-P <  $\alpha$ , rejeitamos a hipótese nula, portanto é possível dizer que a associação entre a variável dependente CA e a variável independente RSC é estatisticamente comprovada. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,681986; R<sup>2</sup>: 15,1%; R<sup>2</sup> (aj) de 15,0%. A distribuição dos dados está demonstrada no gráfico 07.

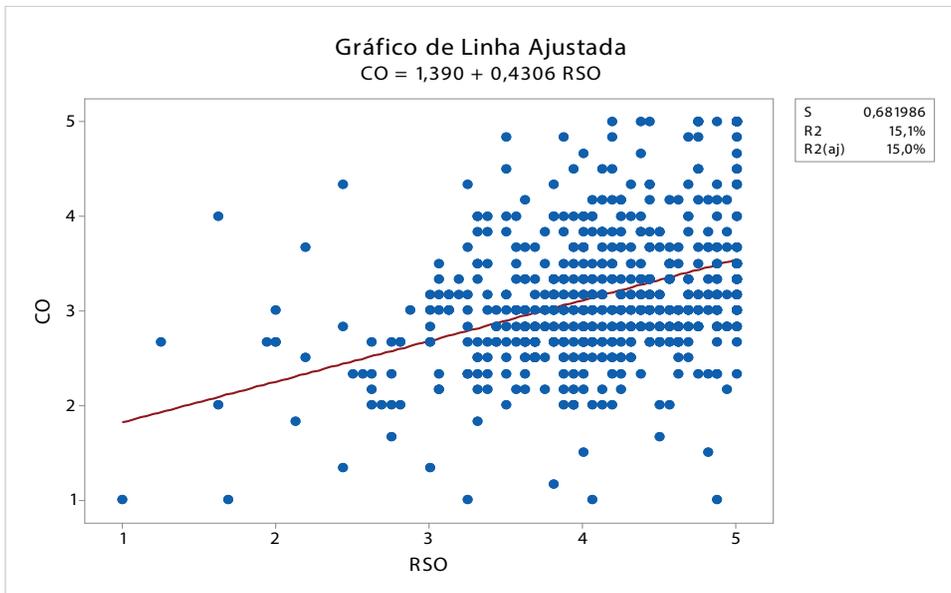


Gráfico 7 - Linha ajustada comprometimento afetivo x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado de 15,11% indica que a equação explica pouco sobre a variabilidade dos dados de resposta para a variável CA, porém, embora a equação da reta ajustada explique pouco sobre a variabilidade das respostas de CA (baixo R2), a associação das variáveis CA e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,4306 indica uma tendência do aumento de CA, conforme o aumento de RSC, o que pode ser comprovado a partir dos pontos no gráfico. Os valores de CA vão aumentando proporcionalmente ao aumento dos valores da RSC. Em pesquisas que envolvem a percepção das pessoas e com foco nas subjetividades advindas das variáveis comportamentais, são esperados valores com R2 mais baixos (menores que 50%) se comparados, por exemplo, a experimentos relacionados a processos físicos (MINITAB, 2019).

A análise de regressão linear entre as variáveis cultura inovativa e responsabilidade social corporativa foi estabelecida pela equação a seguir e demonstrada na tabela 16. Equação de regressão: CI = 1,301 + 0,7317 RSC

Termo	Coef	EP de Coef.	Valor-T	Valor-P
Constante	1.301	0,229	5,67	0,0000
RSC	0,7317	0,0549	13,34	0,0000

Tabela 16 - Coeficientes das variáveis cultura inovativa x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

Comparamos o valor-p para a variável RSC com o seu nível de significância a fim de avaliar a hipótese nula, ou seja, a que avalia se não há nenhuma associação entre o termo e a resposta. O nível de significância  $\alpha$  é de 0,05 que indica um risco de 5% em se concluir que existe uma associação entre as variáveis

Como o Valor-P <  $\alpha$ , rejeitamos a hipótese nula, portanto é possível dizer que a associação entre a variável CI e a variável independente RSC é estatisticamente significativa. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,928945; R<sup>2</sup>: 21,69%; R<sup>2</sup> (aj) de 21,57%. A distribuição dos dados desta análise está demonstrada no gráfico 08.

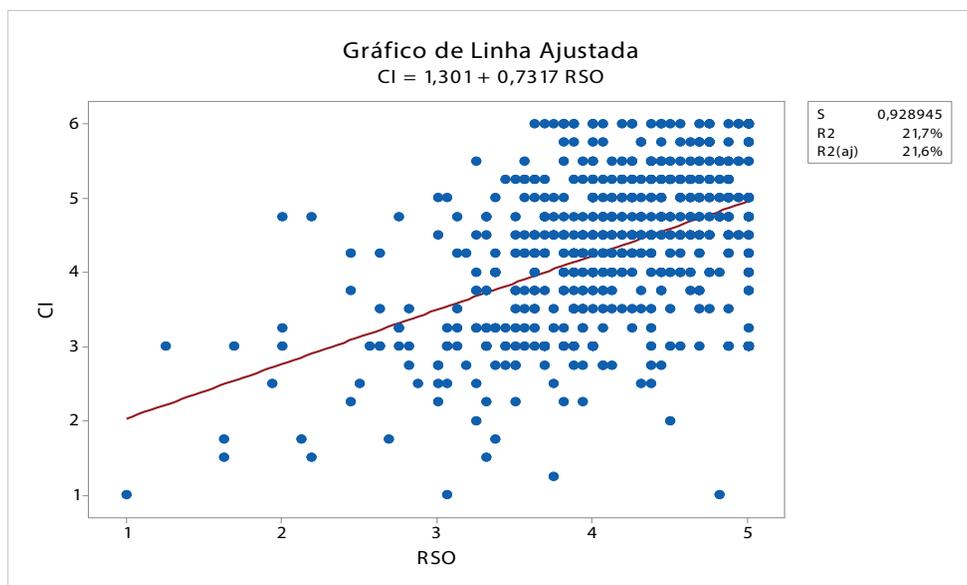


Gráfico 8 – Linha ajustada cultura inovativa x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado de 21,7% indica que a equação explica pouco sobre a variabilidade dos dados de resposta para a variável CI, porém a associação das variáveis CI e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,7317 indica uma alta tendência do aumento de CI, conforme o aumento de RSC, o que pode ser comprovado a partir dos pontos no gráfico. Os valores de CI vão aumentando proporcionalmente ao aumento dos valores da RSC.

A análise de regressão linear entre as variáveis cultura clã/grupal e responsabilidade social corporativa foi estabelecida pela equação a seguir e demonstrada na tabela 17. Equação de regressão:  $CC = 1,210 + 0,8085 RSC$ .

Termo	Coef	EP de Coef.	Valor-T	Valor-P
Constante	1,210	0,214	5,66	0,0000
RSC	0,8085	0,0512	15,80	0,0000

Tabela 17 - Coeficientes das variáveis cultura de clã x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

Comparamos o valor-p para a variável RSC com o seu nível de significância a fim de avaliar a hipótese nula, ou seja, a que avalia se não há nenhuma associação entre o termo e a resposta. O nível de significância  $\alpha$  é de 0,05 que indica um risco de 5% em se concluir que existe uma associação entre as variáveis.

Como o Valor-P  $< \alpha$ , rejeitamos a hipótese nula, portanto é possível dizer que a associação entre a variável CC e a variável independente RSC é estatisticamente significativa. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,866345; R<sup>2</sup>: 28,00%; R<sup>2</sup> (aj) de 27,89%. A distribuição dos dados desta análise está demonstrada no gráfico 09.

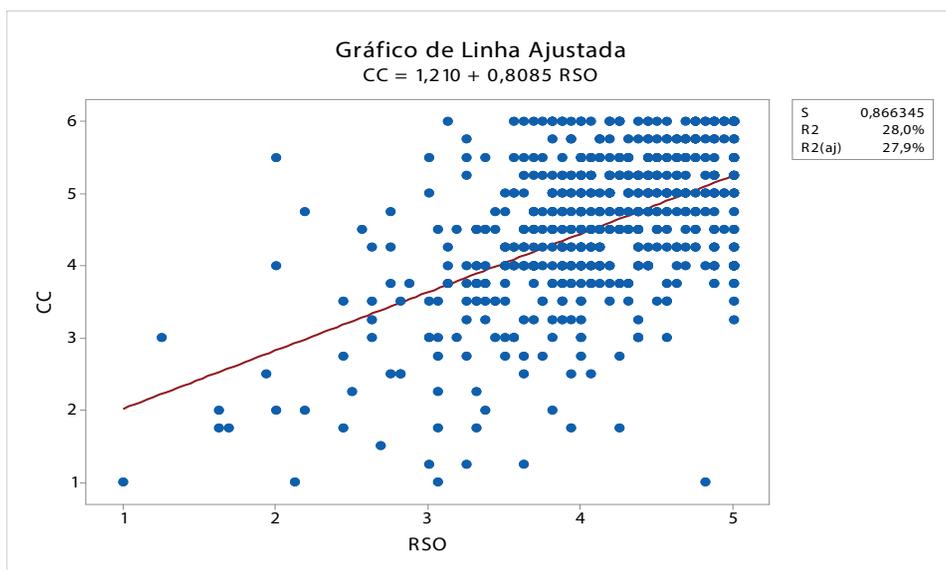


Gráfico 9 - Linha ajustada cultura de clã x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado de 28,0% indica que a equação explica pouco sobre a variabilidade dos dados de resposta para a variável CC, porém a associação das variáveis CC e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,8085 indica uma alta tendência do aumento de CC conforme o aumento de RSC, o que pode ser comprovado a partir dos pontos no gráfico. Os valores de CC vão aumentando gradativamente ao aumento dos valores da RSC com as duas pontuações máximas praticamente proporcionais.

A análise de regressão linear entre as variáveis cultura hierárquica e responsabilidade social corporativa foi estabelecida pela equação de regressão ( $CH = 1,782 + 0,7628 RSC$ ) e demonstrada na tabela 18.

<b>Termo</b>	<b>Coef</b>	<b>EP de Coef.</b>	<b>Valor-T</b>	<b>Valor-P</b>
Constante	1,782	0,221	8,07	0,0000
RSC	0,7628	0,0528	14,44	0,0000

Tabela 18 - Coeficientes das variáveis cultura hierárquica x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

Comparamos o valor-p para a variável RSC com o seu nível de significância a fim de avaliar a hipótese nula, ou seja, a que avalia se não há nenhuma associação entre o termo e a resposta. O nível de significância  $\alpha$  é de 0,05 que indica um risco de 5% em se concluir que existe uma associação entre as variáveis

Como o Valor-P <  $\alpha$ , rejeitamos a hipótese nula, portanto é possível dizer que a associação entre a variável CH e a variável independente RSC é estatisticamente significativa. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,894165; R<sup>2</sup>: 24,52%; R<sup>2</sup> (aj) de 24,41%. A distribuição dos dados desta análise está demonstrada no gráfico 10.

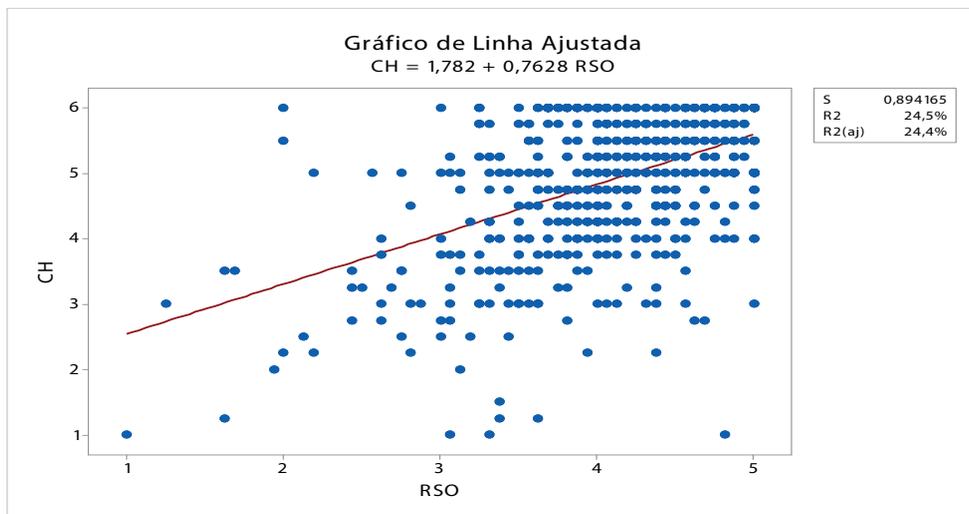


Gráfico 10 - Linha ajustada cultura hierárquica x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado de 24,5% indica que a equação explica pouco sobre a variabilidade dos dados de resposta para a variável CH, porém a associação das variáveis CH e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,7628 indica uma alta tendência do aumento de CH, conforme o aumento de RSC, o que pode ser comprovado a partir dos pontos no gráfico. Os valores de CH vão aumentando gradativamente ao aumento dos valores da RSC com as duas pontuações máximas praticamente proporcionais.

A análise de regressão linear entre as variáveis cultura de mercado/racional e responsabilidade social corporativa foi estabelecida pela equação de regressão ( $CH = 1,896 + 0,7212 RSC$ ) e demonstrada na tabela 19.

Termo	Coef	EP de Coef.	Valor-T	Valor-P
Constante	1,896	0,212	8,95	0,0000
RSC	0,7212	0,0505	14,24	0,0000

Tabela 19 - Coeficientes das variáveis cultura de mercado x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

Comparamos o valor-p para a variável RSC com o seu nível de significância a fim de avaliar a hipótese nula, ou seja, a que avalia se não há nenhuma associação entre o termo e a resposta. O nível de significância  $\alpha$  é de 0,05 que indica um risco de 5% em se concluir que existe uma associação entre as variáveis

Como o Valor-P <  $\alpha$ , rejeitamos a hipótese nula, portanto é possível dizer que a associação entre a variável CM e a variável independente RSC é estatisticamente significativa. O sumário do modelo apresenta-se com os seguintes indicadores – S: 0,857639; R<sup>2</sup>: 24,00%; R<sup>2</sup> (aj) de 23,88%. A distribuição dos dados desta análise está demonstrada no gráfico 11.

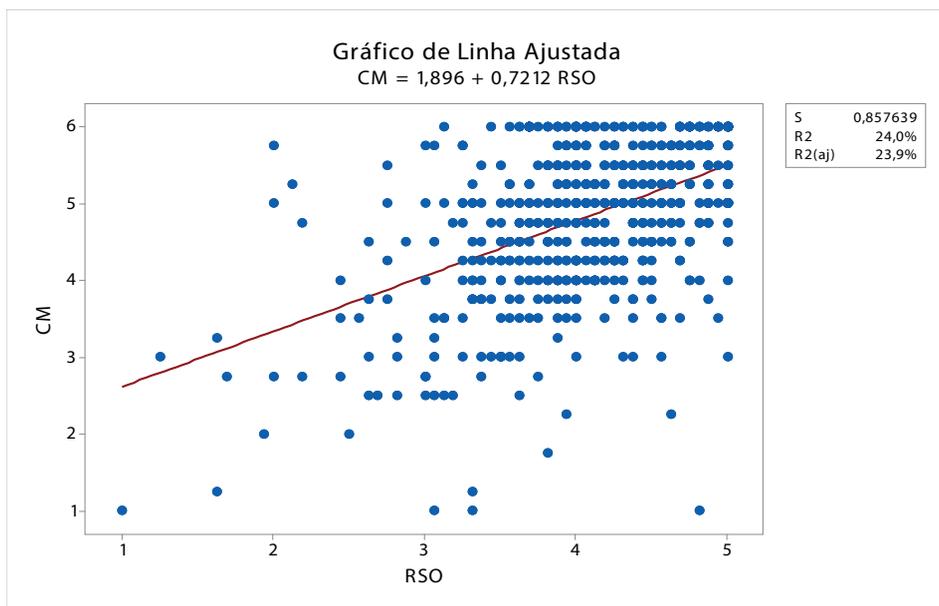


Gráfico 11 - Linha ajustada cultura de mercado x responsabilidade social corporativa

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado de 24,0% indica que a equação explica pouco sobre a variabilidade dos dados de resposta para a variável CM, porém a associação das variáveis CM e RSC é significativa (baixo valor p) e o coeficiente angular positivo de 0,7212 indica uma alta tendência do aumento de CM conforme o aumento de RSC, o que pode ser comprovado a partir dos pontos no gráfico. Os valores de CM vão aumentando gradativamente ao aumento dos valores da RSC com as duas pontuações máximas praticamente proporcionais.

Com o objetivo de testar o efeito de moderação da variável cultura em suas quatro tipologias centrou-se a variável independente – responsabilidade social corporativa, construindo-se os indicadores de interação entre todas as variáveis, reforçando que uma variável é considerada moderadora quando afeta a correlação entre a variável independente e a variável dependente (MARÔCO, 2018).

Realizou-se a análise dos efeitos das quatro dimensões da cultura organizacional concomitantemente à variável comprometimento organizacional e, num segundo momento, apurou-se o efeito específico de cada uma das quatro dimensões.

Os coeficientes globais das regressões múltiplas entre a RSC, o comprometimento afetivo e o efeito moderador das quatro tipologias de cultura organizacional são os apresentados na tabela 20, tendo o sumário do modelo os seguintes indicadores: S: 0,664524; R<sup>2</sup>: 20,41%; R<sup>2</sup> (aj) de 19,28% e R<sup>2</sup> (pred) de 16,89%, com a seguinte equação de regressão:

$$CO = 2,657 - 0,009 RSO - 0,633 CI + 0,288 CC - 0,036 CM + 0,100 CH + 0,1789 RSO*CI - 0,0503 RSO*CC - 0,0067 RSO*CM - 0,0238 RSO*CH$$

Termo	Coef(B)	EP de Coef	Valor-T	Valor-P
Constante	2,657	0,554	4,79	0,000**
RSC	-0,009	0,147	-0,06	0,953
CI	-0,633	0,271	-2,34	0,020*
CC	0,288	0,281	1,03	0,305
CM	-0,036	0,254	-0,14	0,888
CH	0,100	0,257	0,39	0,697
RSC*CI	0,1789	0,0651	2,75	0,006**
RSC*CC	-0,0503	0,0706	-0,71	0,476
RSC*CM	-0,0067	0,0652	-0,10	0,918
RSC*CH	-0,0238	0,0660	-0,36	0,719

Tabela 20 - Modelo global das regressões lineares

Fonte: Dados da pesquisa \*p < 0,05 \*\*p < 0,01

Este modelo testa o efeito da percepção das práticas de responsabilidade social corporativa e tem um papel fundamental para explicar o comprometimento afetivo. Assim sendo, com valor de B= -0,009 e p>0,05, pode-se concluir que mesmo a RSC quando na análise de correlação apresentar uma associação positiva com a variável CA, com esta nova análise pode-se deduzir que essa associação não causa um efeito significativo, ou seja, a percepção sobre as práticas de que a percepção das práticas de responsabilidade social corporativa por parte dos funcionários não influencia de forma significativa o comprometimento afetivo dos colaboradores, o que sinaliza que podem haver outros indicadores com maior relevância.

Dessa forma, a **hipótese 1**, as práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo dos colaboradores, está validada, pois há uma associação positiva, segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), com uma intensidade fraca.

Nessa perspectiva do modelo global de regressão, fazendo recorte nas variáveis com valores de  $p < 0,05$ , conclui-se que a cultura inovativa revela-se positivamente associada à percepção dos entrevistados sobre as práticas de responsabilidade social, ajudando a explicar o comprometimento afetivo deles.

Buscando uma análise mais aprofundada, com recortes mais pontuais, testou-se, separadamente, o efeito moderador de cada tipologia de cultura e os resultados apresentados estão detalhados na tabela 21.

Termo	Coef(B)	EP de Coef	Valor-T	Valor-P
<b>CI</b>				
Constante	2,841	0,492	5,77	0,000**
RSC	-0,0071	0,122	-0,58	0,564
CI	-0,309	0,130	-2,39	0,017*
RSC*CI	0,1076	0,0306	3,52	0,000**
<b>CC</b>				
Constante	2,497	0,481	5,19	0,000**
RSC	-0,000	0,126	0,00	0,999
CC	-0,194	0,119	-1,64	0,102
RSC*CC	0,0813	0,0290	2,80	0,005**
<b>CM</b>				
Constante	2,637	0,543	4,85	0,000**
RSC	0,054	0,145	0,37	0,712
CM	-0,266	0,121	-2,19	0,029*
RSC*CM	0,0785	0,0307	2,56	0,011*
<b>CH</b>				
Constante	2,481	0,533	4,65	0,000**
RSC	0,0073	0,144	0,51	0,611
CH	-0,218	0,118	-1,84	0,066
RSC*CH	0,0705	0,0300	2,34	0,019*

Tabela 21 - Resultados individuais das regressões lineares

Fonte: Dados da pesquisa \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

Para a cultura inovativa, a equação foi  $CA = 2,841 - 0,0071 RSC - 0,309 CI + 0,1076 RSC*CI$  e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,664765; C: 19,59%;  $R^2$  (aj) de 19,22% e  $R^2$  (pred) de 18,11%. Este modelo explica aproximadamente 19% da variação do comprometimento afetivo com um coeficiente  $B = -0,309$  com  $p < 0,05$  o que sugere que o comprometimento afetivo pode aumentar associado ao aumento dos indicadores da cultura de inovação. Em relação ao papel moderador, com indicadores de  $B =$

0,1076 e  $p < 0,01$  conclui-se que, dentre as quatro tipologias, é esta que assume o principal efeito moderador entre a responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo.

Dessa forma, a hipótese 2.b, que sinaliza a cultura inovativa/criação como variável moderadora preponderante na relação da percepção das práticas de RSC com o CA está validada.

Para a cultura de clã/grupal, a equação foi  $CA = 2,497 - 0,0000 RSC - 0,194 CC + 0,0813 RSC \cdot CO$  e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,670006;  $R^2$ : 18,32%;  $R^2$  (aj) de 17,94% e  $R^2$  (pred) de 16,84%. Este modelo explica aproximadamente 18% da variação do comprometimento afetivo com um coeficiente  $B = -0,194$  com  $p > 0,05$  o que sugere que o comprometimento afetivo não tem associação significativa em relação ao aumento dos indicadores da cultura de clã. Em relação ao papel moderador, com indicadores de  $B = 0,0813$  e  $p < 0,01$  conclui-se que esta cultura não assume o principal efeito moderador entre a responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo.

Assim, a hipótese 2.a – que sinaliza a cultura de clã/grupal como variável moderadora preponderante na relação da percepção das práticas de RSC com o CA não está suportada.

Para a cultura de mercado/racional, a equação foi  $CA = 2,637 - 0,0054 RSC - 0,266 CM + 0,0785 RSC \cdot CM$  e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,678969;  $R^2$ : 16,12%;  $R^2$  (aj) de 15,73% e  $R^2$  (pred) de 14,56%. Este modelo explica aproximadamente 16% da variação do comprometimento afetivo com um coeficiente  $B = -0,266$  com  $p < 0,05$  o que sugere que o comprometimento afetivo tem associação, mas não tão significativa em relação ao aumento dos indicadores da cultura de mercado. Em relação ao papel moderador, com indicadores de  $B = 0,0785$  e  $p < 0,05$  conclui-se que esta cultura não assume o principal efeito moderador entre a responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo.

Dessa maneira, a hipótese 2.d – que sinaliza a cultura de mercado/racional como variável moderadora preponderante na relação da percepção das práticas de RSC com o CA não está suportada.

Para a cultura hierárquica, a equação foi  $CA = 2,481 + 0,0073 RSC - 0,218 CH + 0,0705 RSC \cdot CH$  e o sumário do modelo apresentou os seguintes indicadores: S: 0,678671;  $R^2$ : 16,20%;  $R^2$  (aj) de 15,80% e  $R^2$  (pred) de 14,73%. Este modelo explica aproximadamente 16% da variação do comprometimento afetivo com um coeficiente  $B = -0,218$  com  $p > 0,05$  o que sugere que o comprometimento afetivo não tem associação significativa em relação ao aumento dos indicadores da cultura hierárquica. Em relação ao papel moderador, com indicadores de  $B = 0,0705$  e  $p < 0,05$  conclui-se que esta cultura não assume o principal efeito moderador entre a responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo.

Dessa forma, a hipótese 2.c – que sinaliza a cultura hierárquica/controle como variável moderadora preponderante na relação da percepção das práticas de RSC com o CA não está suportada.

Apresenta-se, assim, o quadro 25, com o resumo dos procedimentos estatísticos adotados e os respectivos resultados alcançados.

Itens	Técnicas	Resultados
Objetivo geral: Investigar se as práticas de responsabilidade social corporativa afetam positivamente o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla	O desenvolvimento teórico conciliado aos procedimentos estatísticos e os resultados da pesquisa de campo propiciaram de maneira plena investigar se as práticas de responsabilidade social afetam positivamente o comprometimento afetivo tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação.
Objetivo específico 01: Testar a confiabilidade das escalas de responsabilidade social corporativa de comprometimento afetivo (e de cultura organizacional para o estudo das relações entre as variáveis em referência).	Estatística descritiva	As escalas foram testadas e o grau de confiabilidade foram expressos de forma significativa pelo alfa de <i>Conbrach</i> , sendo: RSC= 0,9300, CA=0,7110, CO= 0,9276, CI= 0,7534, CM= 0,8141, CH= 0,8609 e CC= 0,8137.
Objetivo específico 02: Demonstrar os indicadores do comprometimento afetivo como componente de estudo quando relacionados à percepção dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico, sobre as práticas de responsabilidade social corporativa.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis	É possível afirmar que a associação entre o CA e a RSC é estatisticamente comprovada. Os resultados indicam uma tendência do aumento de CA conforme o aumento da percepção das ações voltadas à RSC. Os indicadores do CA vão aumentando proporcionalmente ao aumento dos valores da RSC.
Objetivo específico 03: Comparar o grau de influência que as quatro tipologias da cultura (modelo de Quinn) exercem sobre a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa e o comprometimento afetivo na visão dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla	A intensidade na relação entre RSC e CA será positivamente aumentada, à medida que os funcionários percebam a cultura organizacional fazendo a leitura de alguns indicadores de forma mais efetiva, como, por exemplo, políticas de incentivo à inovação (pioneirismo).
Pergunta problema: Existe influência das práticas de responsabilidade social corporativa sobre o comprometimento afetivo, na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação?	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla	A percepção das práticas de RSC influencia positivamente o CA. Quanto maior os indicadores de concordância quanto às ações de RSC, maiores serão os indicadores de CA dos colaboradores e a cultura atua na dimensão, em sua abrangência multidimensional.

Itens	Técnicas	Resultados
Hipótese 01 As práticas de responsabilidade social corporativa estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo dos colaboradores.	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear simples	Hipótese validada, pois há relação positiva entre a percepção das práticas de RSC e o CA, porém essa relação é de pouca intensidade.
Hipótese 02 A relação entre práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento afetivo difere segundo os quatro tipos de cultura organizacional que se manifestam na tipologia de Quinn (1983).	Estatística descritiva, análise de correlação das variáveis, análise de regressão linear múltipla	A cultura inovativa apresentou-se, mediante os resultados obtidos, como a tipologia mais atuante no papel de moderação entre as ações de RSC e os reflexos no CA.

Quadro 25 – Procedimentos estatísticos e os resultados apresentados

Fonte: Elaborado pelos autores

Mediante os resultados apresentados, algumas considerações e encaminhamentos podem ser feitos, conforme abordagens no capítulo seguinte.

## CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando dar mais corpo às conclusões construídas a partir dos resultados desta pesquisa, objetivou-se neste capítulo destacar as principais inferências a que foram possíveis chegar, articulando os resultados, as observações e a teoria abordada. Ao final, foram feitas algumas considerações e uma agenda de pesquisa a respeito de possíveis contribuições que se acredita ir ao encontro dos interessados da temática abordada neste estudo, quer seja no âmbito acadêmico ou no ambiente corporativo empresarial.

A partir do problema desta investigação que consiste em investigar se existe influência das práticas de responsabilidade social corporativa sobre o comprometimento afetivo na percepção de colaboradores, tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação, pelo confronto da teoria com os resultados obtidos, surgiram questionamentos e procurou-se responder a eles tomando como base os resultados obtidos, o que diretamente amplia o campo de reflexões sobre o estudo dessas relações.

O desenvolvimento deste trabalho pautou-se em alguns contextos críticos que norteiam os modelos de gestão, como a variável de que as empresas, para serem competitivas, precisam repensar suas atividades em relação às questões ambientais, sociais e econômicas, ou seja, cada vez mais, a percepção de um mundo mais sustentável passa, necessariamente, pelos modelos de gestão responsável de negócios. Esse pensamento está presente nos ambientes corporativos e na ciência, com pesquisas e produções que trazem essa temática à discussão, com algumas dessas obras exploradas neste estudo.

Para tanto, abordaram-se os conceitos e as teorias sobre responsabilidade social corporativa, comprometimento organizacional e a cultura organizacional, esta numa visão multidimensional, evidenciando como essa tríade é capaz de conduzir, contribuir ou até mesmo explicar como os efeitos das práticas no ambiente interno, conciliados ao reflexo existente na colaboração de práticas no ambiente externo, afetam positivamente o desempenho e os resultados pretendidos.

Quanto à construção teórica, entende-se que ela possibilitou explicar os indicadores do comprometimento afetivo como componente de estudo quando relacionados à percepção dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico sobre as práticas de responsabilidade social, atendendo a um dos objetivos específicos deste estudo.

No campo empírico, optou-se por uma delimitação no objeto de pesquisa, com o intuito de não caracterizar um estudo genérico e abrangente demais. O setor escolhido foi o logístico, pois as organizações estão cada vez mais se apropriando de tecnologias, processos e ferramentas de trabalho que, conciliados à eficiência da rede logística, podem

deixá-las mais competitivas, dinâmicas e percebidas como relevantes a seus *stakeholders*. O grupo escolhido tem um histórico de ações de responsabilidade social pertinentes à proposta deste trabalho e, principalmente, por estar sediado em Cubatão, uma cidade que a julgar pelo seu desenvolvimento econômico, em que pese os progressos obtidos nas últimas décadas no que diz respeito aos controles ambientais, ainda é refém de uma dívida social muito grande com sua comunidade e com toda a sociedade da região metropolitana da Baixada Santista.

Foram efetuadas análises estatísticas descritivas, bem como um estudo correlacional que teve por objetivo testar este modelo de investigação, com amostra constituída de 644 colaboradores que trabalham no grupo pesquisado e que responderam aos questionários de forma espontânea.

Em consonância a um dos objetos específicos, os questionários utilizados, já anteriormente validados, foram testados de forma pioneira no Brasil, tendo como diretrizes para a coleta de dados as escalas de responsabilidade social corporativa, de comprometimento afetivo de cultura organizacional e de tolerância à ambiguidade, que propiciaram resultados que, quando estruturados dentro dos métodos propostos, subsidiaram de forma plena a validação ou recusa das hipóteses.

A variável preditora, responsabilidade social corporativa, foi abordada obedecendo a uma perspectiva global. A variável critério, comprometimento organizacional, foi abordada em uma das suas dimensões, a afetiva, e a variável moderadora, cultura organizacional, foi abordada obedecendo a uma perspectiva multidimensional, conforme os quatro tipos de cultura do modelo de Quinn, o que permitiu conhecer de forma ampla o modelo adotado.

A resposta para o problema central desta investigação foi positiva do ponto de vista da influência das práticas de RSC sobre o comprometimento afetivo, porém essa influência apresentou resultados com pouco intensidade, o que nos permite concluir que a percepção das práticas de RSC influenciam positivamente o comprometimento afetivo, ou seja, quanto maior os indicadores de concordância quanto às ações de RSC, maiores serão os indicadores de comprometimento afetivo dos colaboradores, porém, como essa relação não foi expressa com valores de alta intensidade, acredita-se que pode haver outros fatores que despertam maior grau de importância quanto ao comprometimento dos colaboradores em suas empresas.

Ressalta-se que as ações de responsabilidade social são percebidas de forma clara pelos colaboradores, com um grau de concordância de 83% ( $\bar{x} = 4,128$ ), com aceitação maior aos itens de como a empresa cumpre com suas obrigações trabalhistas e como ela apoia a integração profissional de pessoas deficientes, e com aceitação menor, quanto à

forma que ela financia associações de proteção à natureza e quanto ao apoio à criação e ao desenvolvimento de pequenas empresas (indicadores constantes do questionário utilizado na coleta de dados).

Sob o ponto de vista de que o comprometimento afetivo expressa o grau de satisfação dos indivíduos, e um dos indicadores reside na percepção que eles têm em relação aos valores e objetivos organizacionais, é factível afirmar que mesmo percebendo as ações voltadas à responsabilidade social, estas não desencadeiam de forma significativa um movimento que propicie aos seus colaboradores um entendimento que tais práticas devam ser consideradas relevantes na convergência dos seus valores individuais.

Algumas inquietações e incertezas surgem dessa relação praticamente inexpressiva, pois há uma influência, mas ela não é significativa, e dentro da perspectiva deste estudo, que contempla a cultura organizacional como moderadora desse processo, surgiu a motivação de confirmação dessa prerrogativa e, no caso de indícios sobre isso, se alguma tipologia em especial exerceu o papel de protagonista nesse processo.

Quando considerada a percepção de que os colaboradores têm em relação aos indicadores que caracterizam os quatro tipos de cultura abordados, a cultura hierárquica ( $\bar{x} = 4.9305$ ) aparece como preponderante, com 83% de concordância em relação aos itens pesquisados, com ênfase maior para o item que trata o respeito à autoridade (respeitar/valorizar as lideranças da empresa). A seguir a cultura de mercado/resultados ( $\bar{x} = 4.8731$ ) com 81% de concordância; a cultura de clã/grupal ( $\bar{x} = 4.5477$ ) com 76% de concordância e, por fim, a cultura inovativa ( $\bar{x} = 4.3214$ ) com 72% de concordância.

Esses resultados nos permitem concluir que a cultura declarada pelos colaboradores, portanto, a forma como eles veem a empresa é caracterizada como um lugar formal e estruturado, no qual as pessoas são controladas e até certo ponto regidas pelos procedimentos, com os líderes assumindo papel de coordenadores dos processos, tendo como identidades de gestão: a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência.

Ao analisarmos estatisticamente as variáveis e suas possíveis relações, os resultados demonstraram que todas estão positivamente associadas e, sem distinções entre elas, os indicadores demonstraram que não houve grandes dispersões e que a associação mais relevante está entre a cultura hierárquica e a cultura de mercado/resultados, o que, de certa forma, ratifica a percepção dos funcionários e, por ambas estarem no mesmo quadrante inferior da tipologia de Quinn, possuem algumas características em comum, tendo como elemento balizador o controle. No caso da cultura de mercado, a principal característica é a organização com foco na produtividade, nos resultados e no lucro, sendo que ganhos de mercado e ampliação dos negócios são sinônimos de sucesso organizacional.

Como há associação entre todas as variáveis indiferente às suas classificações, há correlação positiva da responsabilidade social corporativa com o comprometimento afetivo e com os quatro tipos de cultura e, em sendo o comprometimento afetivo a variável que sofre menor influência e as tipologias de cultura as de maior influência, é possível afirmar que os níveis de percepção sobre as práticas de responsabilidade social estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional, o que caracteriza o seu papel de moderação, porém neste estudo há pouca intensidade nessa relação. Níveis mais elevados de responsabilidade social estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional.

Em virtude dessa afirmação, mesmo de forma tímida do papel moderador da cultura na relação entre RSC e CA, em outro procedimento estatístico, avaliou-se qual tipo exercia o papel de protagonista nesse processo e, tanto no modelo global como no modelo simples de regressão linear, a cultura inovativa apresentou-se, mediante os resultados obtidos, como a tipologia mais atuante nesse papel de moderação, o que sugere uma lacuna entre como os funcionários percebem a cultura e como ela deveria ser vista quanto à proposta de intensificar a associação positiva entre a RSC e o CA.

Ressalta-se que uma cultura inovativa tem como principais características o fomento à criatividade, ao empreendedorismo e dar espaços para que a participação e o envolvimento dos funcionários sejam estimulados. Os líderes têm perfil inovador e as ações são orientadas para assumir riscos. Novos desafios são sempre bem-vindos e alguns valores destacam-se como referências como, por exemplo, a inspiração e os movimentos intuitivos.

Os resultados apresentados para a cultura inovativa, cultura grupal/clã, cultura de mercado/resultados e cultura hierárquica, respectivamente 19,2%, 17,9%, 15,7% e 16,2%, explicam as variações do comprometimento afetivo tomando como base a percepção dos funcionários, porém, mesmo a CI assumindo um papel de protagonista em relação aos demais tipos, considerando a intensidade e a diferença mínima que existe entre esses indicadores, é factível afirmar que a relação entre as práticas de responsabilidade social e o comprometimento afetivo não são totalmente influenciada pelo papel que a cultura organizacional desempenha, quando vista de forma multidimensional.

A intensidade na relação entre RSC e CA será positivamente aumentada, à medida que os funcionários percebam a cultura organizacional fazendo a leitura de alguns indicadores de forma mais efetiva, como, por exemplo, o querer e o desejar da empresa em assumir riscos; abertura a críticas; procedimentos pautados na flexibilidade e políticas de incentivo à inovação (pioneirismo).

Nessa perspectiva, atende-se, assim, a um dos objetivos específicos que é: comparar o grau de influência que os quatro tipos da cultura (modelo de Quinn) exercem sobre a relação entre as práticas de responsabilidade social e o comprometimento afetivo na visão dos colaboradores de um grupo empresarial do setor logístico.

Entende-se que o objetivo geral traçado para este trabalho foi atingido, pois o desenvolvimento teórico e os resultados da pesquisa de campo propiciaram de maneira plena investigar se as práticas de responsabilidade social afetam positivamente o comprometimento afetivo tendo a cultura organizacional como moderadora dessa relação, na perspectiva dos colaboradores de uma organização do setor logístico, conforme conclusões construídas.

Como nenhum estudo está isento de limitações, nesta pesquisa, a amostra pesquisada de 05 empresas pertencentes a um mesmo grupo empresarial, contribuiu com essa preocupação, que, mesmo com um número razoavelmente significativo de dados primários, pode ter gerado alguns enviesamentos.

De uma forma geral, espera-se que este estudo contribua de forma efetiva para enriquecer os espaços ocupados pela academia no que diz respeito às abordagens teóricas e práticas da responsabilidade social, do comprometimento organizacional e da cultura organizacional e que sirva de pesquisa aplicada não só ao grupo que concordou em participar como objeto de estudo, mas para outras empresas que se mostrarem motivadas a isso.

Espera-se que se construa um movimento de conscientização e que haja o despertar de estímulos para que gestores e suas organizações entendam a importância de se adotar ações voltadas à responsabilidade social, buscando, pelos percursos corporativos e outros advindos dos diferentes segmentos sociais, um mundo mais sustentável.

Este trabalho caminhou nesse sentido, ao buscar evidências de que as ações de responsabilidade social podem e devem gerar comprometimento dos envolvidos e um dos caminhos é promover ações que fortaleçam a cultura organizacional para que esta atue como moderadora desse processo.

Com a análise deste estudo, algumas reflexões podem ser feitas visando a uma agenda de pesquisas futuras, como, por exemplo, adotar este mesmo modelo em outros tipos de segmentos. Sugere-se, também, reconstruir a análise obedecendo a alguns recortes sociodemográficos feitos, como o tempo de casa, nível hierárquico, sexo, ou na comparação entre um e outros.

Importante avaliar também o papel de outras variáveis moderadoras que possam explicar a relação entre RSC e CA, como perfis de liderança ou indicadores de satisfação

no trabalho, ou alterar a relação de uma variável independente com duas ou mais variáveis explicativas.

A proposta desta pesquisa foi trabalhar a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, mas, pelos resultados apresentados, sobretudo nos indicadores que revelaram até certo ponto o papel frágil da cultura como moderadora, fica uma motivação, e até certo ponto uma inquietação, em estender a pesquisa tomando como base o perfil multidimensional do comprometimento organizacional, ou seja, abranger também as dimensões instrumental e normativa do comprometimento organizacional.

Um outro estudo possível é a colinearidade utilizando duas variáveis independentes. Neste caso, além da responsabilidade social corporativa, a cultura também assumiria esse papel, o que permitiria avaliar o grau de relação linear existente entre elas e qual o efeito disso sobre a variável dependente.

## REFERÊNCIAS

AGARWALA, T *et al.*. Work-family culture and organizational commitment A multidimensional cross-national study. **Personnel Review**, v. 49, ed. 7, esp. SI, p. 1467-1486, 2020, DOI: 10.1108/PR-11-2019-0608. Acesso em 20 nov.2021

AGENDA 2030. **A integração dos ODS**, 2021. Disponível em [http://www.agenda2030.org.br/os\\_ods/](http://www.agenda2030.org.br/os_ods/) Acesso em: 04 fev. 2021.

AGUILERA, R. *et al.* Putting the S. Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. **The Academy of Management Review**, NY, 32(3), 836-863, 2007. DOI:10.2307/20159338. Acesso em 20 jun.2020

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, NY, v.38, n.4, p.932-968. July 2012. doi:10.1177/0149206311436079. Acesso em 20 jun.2020

AHMAD, R. et al. The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organizational citizenship behaviour in academia a model of trust. **Employee Relations**, v.42, ed.1, p.232-247, 2020. DOI: 10.1108/ER-04-2018-0105. Acesso em 20 jan.2021

AKABANE, G. K.; GONCALVES, M. A.; NUNES, L. C. Integração dos Processos de Negócios em Logística: Estudo de Caso de uma Empresa de Transportes Químicos. **Anais da Assembleia Anual CLADEA 2005**, Santiago do Chile. Disponível em: <https://intercostos.org/documentos/apellidos/Akabane.pdf>. Acesso em 10 jan.2021.

ALBUQUERQUE, L. C. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração da USP**, v.27, n.4, p. 16-29, 1992. Disponível em file:///C:/Users/profe/Downloads/Albuquerque\_1992\_Competitividade-e-recursos-hum\_18655.pdf. Acesso em 20.03.2019

ALLEN, G.W., ATTOH, P.A., GONG, T. Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. **Social Responsibility Journal**, v.13, ed.3, p.585-600, 2017. DOI: 10.1108/SRJ-11-2016-0193. Acesso em 15 abr.2019.

BANDEIRA, R.A.M. *et al.* A Fuzzy Multi-criteria Model for Evaluating Sustainable Urban Freight Transportation Operations. **Journal of Cleaner Production**. v.84, p.727-729, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.02.234. Acesso em 10 ago.2019.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, 4 (2), 133-157, 2000. DOI:10.1590/s1415-6555200000200008 Acesso em 30 abr.2019

BANSAL, T. From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. **Organization Science**, Catonsville, 14: 510–527, 2003. DOI: 10.1287/orsc.14.5.510.16765. Acesso em 30.jan.2020

BANSAL, P.; SONG, H. Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. **Academy of Management Annals**. NY, 11. 105-149. 2017. DOI: 10.5465/anais.2015.0095. Acesso em 30 jan.2020

BARBOSA, A., ALVES, D. **Agenda 21 de Cubatão**: Uma história feita por muitas mãos, 2012 Disponível em [http://polocide.com.br/wp-content/themes/cide/arquivos/agenda21\\_maos.pdf](http://polocide.com.br/wp-content/themes/cide/arquivos/agenda21_maos.pdf). Acesso em 10 jan.2021.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.49-95.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza, papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v.1, n.2, p.77-106, 1994. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/1666/2/O%26S-2010-911.pdf>. Acesso em 30 jun.2019

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, p.32-40, 1960. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2773219>. Acesso em 20 jun.2019

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **British Medical Journal**, v. 314, n. 7080, p. 572, 1997. DOI:10.1136/bmj.314.7080.572. Acesso em 30 out.2021

BNDES, PANORAMAS SETORIAIS 2030: **Desafios e oportunidades para o Brasil**. Rio de Janeiro: 2017. [www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/48dedb93-fb01-4b58-92de-4a5735669c86/BNDES\\_PANORAMAS+SETORIAIS+2030\\_completo.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m3.O69v](http://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/48dedb93-fb01-4b58-92de-4a5735669c86/BNDES_PANORAMAS+SETORIAIS+2030_completo.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m3.O69v). Acesso em 05 jul.2020.

BILHIM, J. A. de F., **Gestão estratégica de recursos humanos**, 5.ed. Lisboa: ISCSP, 2009.

CAMARA, P.; GUERRA, P.; RODRIGUES, J. **Novo humanator**: recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Publicações Dom-Quixote, 2007.

CAMARGO, R. F. **O que são empresas ESG (Meio ambiente, Social e Governança)?** 2020. Disponível em <https://glicfas.com.br/esg-meio-ambiente-social-governanca/#:~:text=A%20sigla%20ESG%20vem%20de,como%20est%C3%A3o%20nesses%20tr%C3%AAs%20quesitos>. Acesso em 02 mai. 2021.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.

CAMPBELL, J. P. On the nature of organizational effectiveness. In: GOODMAN; P.S.; PENNUNGS, J.M. **New perspective on Organizational Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

CAMPBELL, J. L. Why would firms behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, NY, 32: 946-967, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159343>. Acesso em 30 jun. 2019

CARROLL, A. The four faces of corporate citizenship. **Business & Society Review**, Massachusetts 100/101: 1-7, 1998. DOI: 10.1111/0045-3609.00008. Acesso em 30 set. 2019

CARROLL, A. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society Review**, Massachusetts. 38: 268-295, 1999. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. Acesso em 30 set. 2109

CARROLL, A.; SHABANA, K. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, 12 (1): 85-105, 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x. Acesso em 30 set.2019

CASTRO, C. de M., EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **RAE-Revista de Administração de Empresas** | FGV-EAESP. São Paulo, v. 53, n. 4, p.408-414, jul-ago, 2013. Disponível em <https://www.scielo.br/rj/rae/a/nsHmczPhzwMwgcvfDkfwgN/?lang=pt>. Acesso em 10 fev.2020

CAVALCANTI, M. M. L.; FALK, J. A. Dimensões e características da responsabilidade social em Pernambuco. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – **Anais ENANPAD 2007**. 31. Rio de Janeiro: 22-26, set. 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1604.pdf>. Acesso em 30 ago.2019

CÉSAR, L. G. D., NEVES, L. A. Atuação da Gestão de Pessoas no Fortalecimento do Comprometimento Organizacional Pós Pandemia: A Cultura Organizacional como Caminho. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 192-205, set. 2020. <https://doi.org/10.22408/rev502020656192-205>. Acesso em 10 fev. 2021.

CHAGAS, V. S. **A responsabilidade social e o compromisso organizacional no setor hoteleiro: O papel moderador da cultura organizacional**. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2018.

CHANG, J.; ALBUQUERQUE, L. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v.3, n.2, p.13-38, 2002. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195418099001.pdf>. Acesso em 30 set.2019

CHIANG, C. S. **How corporate social responsibility influences employee job satisfaction in the hotel industry**. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 598, 2010. Disponível em <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesedissertations/598>. Acesso em 05 mai. 2020.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072008000400001>. Acesso em 20 mai. 2019.

COMISSÃO EUROPEIA. **Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações**. Bruxelas: Comissão Europeia, 2001. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CONTREIRAS, M.L. **Eficácia dos anúncios nostálgicos e não nostálgicos, com ou sem marcadores de probabilidade, em Portugal e no Brasil**: Atitudes face a duas marcas globais e intenções de compra dos seus produtos. Tese de Mestrado, ISCTE –IUL, Lisboa, 2015.

COOKE, R. A.; ROUSSEAU, D. M. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group & Organization Studies**, Chicago: v.13, n.3, p.245-273, 1988. DOI: 10.1177/105960118801300302. Acesso em 30 mai.2019

CORREA, D. S., FEJES, M., Levantamento e caracterização de materiais de comunicação do município de Cubatão (SP), como subsídio à elaboração de projetos de educação socioambiental e divulgação científica. **Revista do EDICC** (Encontro de Divulgação de Ciência e Cultura), v. 1, out. 2012. Disponível em file:///C:/Users/profe/Downloads/baygon,+Gerente+da+revista,+8-2313-7557-1-artigo.pdf. Acesso em 30 mar.2020

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 75-96, 2002. DOI.org/10.1590/S1415-65552002000300005. Acesso em 30 set. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CROPANZANO, R. *et al.* Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. **Journal of Vocational Behavior**, 58, 164-209, 2001. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>. Acesso em 20 set. 2019

CUNHA, D. E. *et al.* Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: Em busca da relação entre os construtos. **Sistemas & Gestão**, 12(1), 25-37, 2017. Disponível em <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1038/589>. Acesso em 30 out. 2019

CUNHA, M. P. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**, 8.ed. Lisboa: RH, 2016.

DANG, V. T.; VU, T. T.; NGUYEN, P. T. Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. **Employee Relations**, v.43, ed.1, p.297-317, 2020. DOI: 10.1108/ER-02-2020-0039. Acesso em 30 jan.2021.

DENISON, D. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

DENISON, D. *et al.* **Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method**, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228801211\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_Validating\\_a\\_model\\_and\\_method/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method/citation/download). Acesso em 17 abr.2020.

DENISON, D.; MISHRA, A. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organizational Science**. V. 6, N. 2. P.204-223. Mar-Apr. 1995. DOI: 10.1287/orsc.6.2.204. Acesso em 30 jul. 2019.

DUARTE, A. P. **Corporate Social Responsibility from an Employees Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes**. Tese de doutoramento. ISCTE-IUL, Lisboa, 2011.

DUARTE, A. P.; GOMES, D. R.; NEVES, J. Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. **Tékhné – Review of Applied Management Studies**, 12: 22-29, 2014. DOI: 10.1016/j.tekhne.2015.01.004. Acesso em 20 set. 2019.

- DUARTE, A.P.; NEVES, J. Relationship between perceived corporate social responsibility and organization commitment: The mediating role of construed external image. *In: SIMÕES, E.; NEVES, J. Research on Ethics and Social Responsibility*, Lisboa: BRU-IUL, 2012, p.163/177.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thonson, 2006.
- ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, p. 75, 1994.
- FERRARO, F.; PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. Economics language and assumptions: How theories can become selffulfilling. **Academy of Management Review**, NY, v.30, n.1, p.8-24, 2005. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/20159091>. Acesso em 15 abr. 2019
- FREDERICK, W. C., From CRS1 to CRS2: the maturing of business and Society thought. **Business and Society**, v.33, n.2, p.150-164, 1994. Disponível em <https://www.williamcfrederick.com/articles/FromCSRtoCSR.pdf>. Acesso em 30 mar.2019.
- FUKUNAGA, F. **Cultura organizacional como fator de influência no ciclo de gestão do conhecimento**. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, São Paulo, 2015.
- GARCIA, A. S.; ORSATO, R.; MENDES-DA-SILVA, W. O desempenho ESG – Environmental, Social and Governance em diferentes ambientes institucionais. **Anais: 6th International Workshop Advances in Cleaner Production**, São Paulo, May, 24th to 26, 2017. Disponível em: [http://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sesoes/5B/3/garcia\\_as\\_et\\_al\\_academic.pdf](http://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sesoes/5B/3/garcia_as_et_al_academic.pdf). Acesso em 02 mai. 2021.
- GEORGE. N. A.; ABOOBAKER, N.; EDWARD, M. Corporate social responsibility and organizational commitment: effects os CSR attitude, organizational trust and identification. **Society and Business Review**, v.15, ed.3, p.255-272, 2020. Doi: 10.1108/SBR-04-2020-0057. Acesso em 30 mar. 2021
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **Diretrizes para relatórios de sustentabilidade**, GRI, São Paulo: 2000/2006. Disponível em [http://www.casoi.com.br/hjr/pdfs/gri\\_port.pdf](http://www.casoi.com.br/hjr/pdfs/gri_port.pdf). Acesso em 28 abr. 2020.
- GONÇALVES, S. **Bem-estar no trabalho em contexto policial**: O contributo dos valores e das práticas organizacionais. Tese de doutoramento, ISCTE –IUL, Lisboa, 2011.
- GONÇALVES, S.; NEVES, J. Caracterização da cultura organizacional em organizações políticas de Portugal. **Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul**, 12 (2), 01-13, 2012. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13964>. Acesso em 30 set. 2019.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. v.1. p.199. São Paulo: Atlas, 2004.
- GORONDUTSE, A. H, HILMAN, H. The moderating effect of organisational culture on the commitment to corporate social responsibility (CSR) and the performance of SME's in Nigeria. **Journal of General Management**, v.42, ed.1, p.65-77, 2016. DOI: 10.1177/030630701604200105. Acesso em 30 mai. 2019
- GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**, v.4, p. 468-490, 1960. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2390769>. Acesso em 30 set 2019

- GRAY, R. Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? Na exploration of narratives and the planet. **Accounting, Organizations and Society**, v.35, p. 47-62, 2010. DOI: 10.1080/0969160X.2011.556420. Acesso em 30 mar. 2019.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competing for the future. **Harvard Business School Press**. Boston, MA. July–August 1994. Disponível em: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>. Acesso em 30 mai. 2020.
- HARMAN, W; HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, jan-fev, 1997. Disponível em: <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>. Acesso em 01 jun. 2020.
- HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organization effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n.4, p.77-694, 2011. DOI: 10.1037/a0021987. Acesso em 30 mar. 2019.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing", SINKOVICS, R. R.; GHOURI, P.N. (Ed.) **New Challenges to International Marketing** (Advances in International Marketing) v. 20, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2009, pp. 277-319 [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014). Acesso em 20 mar. 2019.
- HERMAN, J. L. *et al.* The tolerance for ambiguity scale: Towards a more refined measure for international management research. **International Journal of Intercultural Relations**, v.34, n.1, p. 58-65, 2010. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2009.09.004. Acesso em 15 ago. 2019.
- HIDALGO-PENATE, A; NIEVES, J PADRON-ROBAINA, V. The influence of employees' knowledge, organisational commitment, and culture on the innovativeness of vocational educational. **Knowledge Management Research & Practice**, 2020. DOI: 10.1080/14778238.2020.1774431. Acesso em 30 mar. 2021.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 1991.
- HOURNEAUX JUNIOR, F.; CALDANA, A. C. F. Gestão responsável: responsabilidade, ética e sustentabilidade a partir do Principles for Responsible Management Education (PRME). **Organicom**, v.14, n.27, p.166–180, 2017. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.144120. Acesso em 20 fev. 2021
- IBGE. **Panorama das cidades**, 2020, Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/cubatao/panorama>. Acesso em 08 jan.2020.
- INMETRO. **Responsabilidade social: contextualização**. Disponível em: [http://inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/contextualizacao.asp](http://inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/contextualizacao.asp). Acesso em: 28 abr. 2020.
- JORDÃO, C. Q. A responsabilidade social e cultura organizacional: impactos nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores. **Revista Gestão em Análise**, v.8, n.3, p.22-45, 2010, doi:10.12662/2359-618xregea.v8i3.p22-45, 2019. Acesso em 30 ago. 2019.

JOSÉ, N. **A Relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional.** Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa, 2013.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and interaction: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, n.2, p.51-60, 1958. Disponível em [https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Compliance\\_identification\\_and\\_internalization.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Compliance_identification_and_internalization.pdf). Acesso em 20 ago. 2019

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER J. P. **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions.** Routledge/Taylor and Francis, p.3-36, 2009. doi:10.4324/9780203882122. Acesso em 30 jun. 2019

KOTTER, J.; HESKETT, J. **Corporate culture and performance.** New York: Free Press, 1992.

LAASCH, O.; CONAWAY, R. N. **Fundamentos da Gestão Responsável.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston, MA: Harvard University Division of Research, **Journal of Industrial Relations**, pp. xv + 279, 1967. <https://doi.org/10.1177/002218566801000314>. Acesso em 30 jul. 2019.

LAZARO, L. L. B.; GREMAUD, A. P. A Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 138-155, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44456/a-responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-na-america-latina--brasil-e-mexico-> Acesso em 30 mai. 2019

LEAL, S.; LOPES, A. A cultura organizacional como antecedente das práticas de responsabilidade social: Um estudo aplicado a organizações de Economia Social. In: RÍOS-MANRÍQUEZ, M.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M. D. **Responsabilidad Social Empresarial: Desde una Visión Internacional.** España: RENUTEG, 2019, p. 122-138. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/337388099\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial\\_desde\\_una\\_vision\\_internacional](https://www.researchgate.net/publication/337388099_Responsabilidad_Social_Empresarial_desde_una_vision_internacional), Acesso em 30 out. 2019

LEE, Y. K.; LEE, K. H.; LI, D. X. The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 745-756, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>. Acesso em 30 ago. 2019

LEITE, P. R. **Logística reversa: sustentabilidade e competitividade.** 3ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

LOMBARDI, A. R.; HANASHIRO, D. M. M. Policronicidade no ambiente organizacional: uma visão conceitual. **Anais do EnEO**, 6, Florianópolis: ANPAD, 2010. Disponível em <https://silo.tips/download/policronicidade-no-ambiente-organizacional-uma-visao-conceitual>. Acesso em 30 mai. 2019

LU, C.; LAI, P.; CHIANG, Y. Container terminal employees' perceptions of the effects of sustainable supply chain management on sustainability performance. **Maritime Policy & Management**, n.43, 2016, p.597-613. DOI: 1-17. 10.1080/03088839.2016.1190471. Acesso em 30 mai. 2019.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Responsabilidade social corporativa nas empresas mais sustentáveis no Brasil. **Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible**, Espanha. v.11, n.33, 2018. Disponível em <https://www.umed.net/rev/delos/33/index.html>. Acesso em 30 mar. 2020

LUNA, S. V. de. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. 2.ed. São Paulo: EDUC, 2017.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; HULT, G. T. M. Corporate citizenship: Cultural antecedentes and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 455-469, 1999. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.948.7221&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em 20 ago. 2019

MARCON, G. A.; SORIANO-SIERRA, E. J. Etnografia como Estratégia Investigativa da Cultura Organizacional para a Sustentabilidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 11, n. 1, p. 38-55, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v11i1.123>. Acesso em 10 fev. 2019

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS statistics**. 7ed. Lisboa: Report Number, 2018. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ki5gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Regress%C3%A3o+linear+Mar%C3%B4co&ots=zNpkmzFajD&sig=Wg2ObjUzSSDN0jzHpkwrk onKJo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Regress%C3%A3o%20linear%20Mar%C3%B4co&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ki5gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Regress%C3%A3o+linear+Mar%C3%B4co&ots=zNpkmzFajD&sig=Wg2ObjUzSSDN0jzHpkwrk onKJo&redir_esc=y#v=onepage&q=Regress%C3%A3o%20linear%20Mar%C3%B4co&f=false). Acesso em 30 jun. 2020.

MARÔCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach?** Questões antigas e soluções modernas? Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Laboratório de Psicologia, v.4, n.1, p.65-90: Portugal, 2006, Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204%281%29%20-%2065-90.pdf>. Acesso em 20 jan.2021.

MARQUES, J. F. S.; SANTOS, A. V.; ARAGÃO, J. M. C. Planejamento e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à Luz Dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 14-29, 2020. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56810/planejamento-e-sustentabilidade-em-instituicoes-de-ensino-superior-a-luz-dos-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em 30 mar. 2021

MARTINS, V.W. B., et al. Sustainable Practices in Logistics Systems: An Overview of Companies in Brazil. **Sustainability**, v11, n15, Número do artigo: 4140, Aug.2019, DOI <https://doi.org/10.3390/su11154140>. Acesso em 30 mar 2020

MASRY-HERZALLAH, A., DA'AS, R. Cultural values, school innovative climate and organizational affective commitment: a study of Israeli teachers. **International Journal of Educational Management**, v.23, n.2, p. 496-512, 2020 <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0302>. Acesso em 20 mar. 2021.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis os the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990. DOI: 10.1037//0033-2909.108.2.171. Acesso em 20 jun. 2019

MATOS, Maria Cristina Pereira. **Alianças intersetoriais**: um estudo no município de Cubatão/SP. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. doi:10.11606/T.12.2007.tde-04052007-122825. Acesso em: 07 jan. 2021.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, NY, v.26, n.1, p.117-127, 2001. DOI <https://doi.org/10.2307/259398>. Acesso em 20 fev. 2019

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. vol.5, n.2, pp. 35-64, 2005. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/35225201\\_Comprometimento\\_organizacional\\_um\\_estudo\\_de\\_suas\\_relacoes\\_com\\_caracteristicas\\_organizacionais\\_e\\_desempenho\\_nas\\_empresas\\_hoteleiras](https://www.researchgate.net/publication/35225201_Comprometimento_organizacional_um_estudo_de_suas_relacoes_com_caracteristicas_organizacionais_e_desempenho_nas_empresas_hoteleiras). Acesso em 10 ago. 2019

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC - Revista de administração contemporânea.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, dez.1998. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>. Acesso em 10 ago. 2109

MENSAH, H. K.; AGYAPONG, A.; NUERTEY, D. The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. **Cogent Business & Management**, v.4, 2017. DOI: 10.1080/23311975.2017.1280895. Acesso em 20 set. 2019

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In Klein, H. J.; Becker, T. E.; Meyer, J. P. (Eds.), **Commitment in organizations**: Accumulated wisdom and new directions. p.37-68. Florence: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p.61-89, 1991. DOI [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). Acesso em 30 jan. 2019

**MINITAB**, Blog Editor. Análise de regressão: Como interpretar o R-quadrado e avaliar a qualidade de ajuste? 2019. Disponível em: <https://blog.minitab.com/pt/analise-de-regressao-como-interpretar-o-r-quadrado-e-avaliar-a-qualidade-de-ajuste>. Acesso em 15 fev. 2021.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**. New York: Free Press, 1989.

MINTZBERG, H. Ideologia e a organização missionária. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOHELKA, H., SOKOLOVA, M. Innovative culture of the organization and its role in the concept of corporate social responsibility. Czech Republic Case Study. **Amfiteatru Economic**, v.19, ed.46, p.853-865, 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/318860673\\_Innovative\\_Culture\\_of\\_the\\_Organization\\_and\\_Its\\_Role\\_in\\_the\\_Concept\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_-\\_Czech\\_Republic\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/318860673_Innovative_Culture_of_the_Organization_and_Its_Role_in_the_Concept_of_Corporate_Social_Responsibility_-_Czech_Republic_Case_Study). Acesso em 25 ago. 2020

MOORE, D. S., McCABE, G. Introdução à prática estatística. 3.ed. Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos, 2002.

MORGAN, G., **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOWDAY, R. T.; STEERS R. M.; PORTER, L. W. 1979. The measurement of organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n.14, p.224-247, 1979. DOI [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). Acesso em 300 mar 2019

NASCIMENTO, J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.14, n.1, p.115-133, 2008. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/70647804.pdf>. Acesso em 30 set. 2019

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC**, edição especial, 2003, p.205-222. Disponível em <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/277/277>. Acesso em 23 abr. 2020

NECULAESEI, A. N. *et al*, A model of the relationship between organizational culture, social responsibility and performance. **Transformations In Business & Economics**, v.18, ed.2A, p.489-509, 2019. Disponível em: <http://www.transformations.knf.vu.lt/47a/article/amod>. Acesso em 22 abr. 2021

NGUYEN, T. H.; TU, V. B. Social Responsibility, organizational Commitment and Organizational Performance: Food processing enterprises in the Mekong River Delta. **Journal of Asian Finance Economics and Business**, v.7, ed.2, p.309-316, 2020. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.309. Acesso em 15 mar. 2021.

NEVES, J. **Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000.

NEVES, J. Clima e cultura organizacional. In: CARVALHO FERREIRA J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (orgs.). **Manual de psicossociologia das organizações**: Lisboa: McGraw-Hill, 2001, p.431-468.

NEVES, J.; BENTO, L. Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, A.; Jonker, J.; Wegner, M.; Schimdpeter, R (Eds.), **Corporate social responsibility across Europe**. Hiedelberg: Springer Berlin, 2005, p. 303-314.

NIKPOUR, A. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. **International Journal of Organization Leadership**, n.6, p. 65-72, 2017. DOI: 10.33844/ijol.2017.60432. Acesso em 15 set. 2019.

NUNES, L. A. P., GONÇALVES, A. F., SOARES, W. L. P. **Aspectos históricos do Porto de Santos e sua Logística**, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Washington\\_Soares/publication/282443214\\_Aspectos\\_historicos\\_do\\_Porto\\_de\\_Santos\\_e\\_sua\\_Logistica/links/5610374208ae0fc513f0eee0/Aspectos-historicos-do-Porto-de-Santos-e-sua-Logistica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Washington_Soares/publication/282443214_Aspectos_historicos_do_Porto_de_Santos_e_sua_Logistica/links/5610374208ae0fc513f0eee0/Aspectos-historicos-do-Porto-de-Santos-e-sua-Logistica.pdf). Acesso em 05 jan. 2020.

OCEL, Y.; OZKURT, S. Examining the Relationship of Corporate Social Responsibility to Corporate Image and Organizational Commitment. **Turkish Journal of Business Ethics**, v.12, ed.1, p.164-170, 2019. DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.1.0124. Acesso em 27 ago. 220

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, v.71, n.3, p. 492-99, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>. Acesso em 15 set. 2019

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em 2 mai. 2020.

- OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. Organizational Culture. **Annual Review of Sociology**, v.11, p. 457-483, 1985. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2083303>. Acesso em 30 mai. 2019
- PACTO GLOBAL. Rede Brasil. **10 Princípios**. 2020a. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em 28 abr. 2020.
- PACTO GLOBAL. Rede Brasil. **No Brasil**. 2020b. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/no-brasil>. Acesso em 04 abr. 2020.
- PALTU, A, BROUWERS, M. Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. **SA Journal of Human Resource, Management**, v. 18, p. a1338, 2020. DOI: 10.4102/sajhrm.v18i0.1338. Acesso em 30 nov. 2019
- PARK, S.; DOO, M.Y. The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. **European Journal of Training And Development**. v.44, ed.2/3, 2019. DOI: 10.1108/EJTD-03-2019-0045. Acesso em 30 nov. 2019.
- PASRICHA, P.; SINGH, B.; VERMA, P. Ethical leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: na empirical study in social enterprises. **Journal Of Business Ethics**, v.151, ed.4, p.941-958, 2018. DOI: 10.1007/s10551-017-3568-5. Acesso em 30 nov. 2019
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 579-581, 1979. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392363>, Acesso em 22 ago. 2019
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.
- PINHEIRO, R. G.; MENDONÇA, N. de. Responsabilidade social corporativa e a influência no valor da empresa. **RAGC**, Monte Carmelo, v.8, n.32, p.13-27, 2020. Disponível em <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/2014>. Acesso em 27 out.2019
- PIRES, F. **Vale da morte foi o símbolo de Cubatão**, 2012. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2012/03/15/vale-da-morte-foi-o-simbolo-de-cubatao.ghtml>. Acesso em 08 jan.2021.
- PODSAKOFF *et al.* Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 879-903, 2003. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879. Acesso em 10 jan. 2019
- PORTER, L.W.; STEERS, K.W.; BOULIAN, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, n.5, v. 5, p.603-609, 1974. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0037335>. Acesso em 30 mar. 2019
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v.84, n.12, p.78-92, 2006. DOI : <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>. Acesso em 20 abr. 2019
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, n.29, p.363-377, 1983. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2631061>. Acesso em 10 abr. 2019

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing value approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, n.5, p. 122-140, 1981. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/3380029>. Acesso em 20 fev. 2019.

QUINN, R. E; CAMERON, K. S. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3.ed. San Francisco: Jossey-Bass: 2006.

QUINTANEIRO, D.; SOUSA, C. Adesão a Terceirização das Operações Logísticas: A Perspectiva de um Coordenador de Operações. **Reunir, Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v.3, p. 121-139, 2013. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v3i3.136>. Acesso em 20 ago. 2019

REHMAN, R. U, *et al.* The Integration of Conventional Equity Indices with Environmental, Social, and Governance Indices: Evidence from Emerging economies. **Sustainability** 2021, v.13, p.676. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13020676>. Acesso em 27 jun. 2021

RICO, P. J. da C. **Logística e sustentabilidade Ambiental**. Dissertação de Mestrado. IPS – Instituto Politécnico de Setubal, Portugal, 2014.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**, 11.ed., São Paulo: Pearson, 2008.

ROCHA, M.S. *et al.*. Comprometimento Organizacional e percepções temporais: um estudo sobre jovens trabalhadores. **Revista Teoria e Prática em Administração**, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104x2019v9i1-40591>. Acesso em 20 fev. 2021

RODRIGUES, M. A. V. O tratamento e análise de dados. *In*: SILVESTRE, H. C.; ARAÚJO, J. F. (coords). **Metodologia para a investigação social**. Lisboa: Escolar, 2018, cap. IX, p.171-210

SANNINO, G, *et al.* Cultural dimensions, Global Reporting Initiatives commitment, and corporate social responsibility issues: New evidence from Organisation for economic co-operation and development nanks. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**, v.27, ed.4, p.1653-1663, 2020. DOI: 10.1002/csr.1914. Acesso em 17 abr. 2021

SANTOS, A. F. L. D.; MUSSOI, T. D. O desenvolvimento sustentável do turismo em Cubatão (SP). **Caderno Virtual de Turismo**, v. 9, n. 1, art. 2, p. 29-37, 2009. Disponível em [https://www.academia.edu/7519037/O\\_Desenvolvimento\\_Sustent%C3%A1vel\\_do\\_Turismo\\_em\\_Cubat%C3%A3o\\_SP](https://www.academia.edu/7519037/O_Desenvolvimento_Sustent%C3%A1vel_do_Turismo_em_Cubat%C3%A3o_SP). Acesso em 30 mar. 2020.

SANTOS, E. C.; AGUIAR, E. M. Transporte de cargas em áreas urbanas. *In*: CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R.S. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo: Atlas, 2001, p.182-209.

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Cultura Organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. dos. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), São Paulo, v. 2, p. 47-76, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000100004>. Acesso em 30 ago. 2019.

SANTOS, N. M. B. F. dos *et al.*. Cultura e desempenho organizacional: um estudo comparativo dos modelos de análise. **Interfaces Científicas – Humanas e Sociais**, v.1, n.3, p.61-79, 2013; DOI: <https://doi.org/10.17564/2316-3801.2013v1n3p61-79>. Acesso em 30 ago. 2019.

SANTOS N. M. B. F. *et al.* Human Capital Measurement: A Bibliometric Survey. In: Iano Y., et al. (eds) **Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym'18)**. BTSym 2018. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 140. Springer, Cham, 2019. Disponível em [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-16053-1\\_43](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-16053-1_43). Acesso em 30 mar. 2019

SATHE, V. **Culture and related corporate realities**: text, cases and readings on organizational entry, establishment and change. Homewood, IL: Irwin, 1985.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SERBAN, C. Social marketing and privately held companies: the impacts of corporate social responsibility activities on Romanian consumers. **Journal of food products marketing**, London, v.10, p. 81-92. DOI: 10.1080/10454446.2013.761538, 2013. Acesso em 30 jul. 2018

SILVA, C. R. M. *et al.*, Comprometimento Organizacional e Comportamento Sustentável no Trabalho: Evidências do Setor Público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 279-296, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44550>. Acesso em 10 mar. 2021

SILVA, L. P. da. *et al.*. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **RBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.30, n.3, p.401-420, Jul-Set 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3947. Acesso em 28 nov. 2020

SILVA, R. C. da., SÁ, M. A. D. de. Relação entre Cultura e Comprometimento Organizacional em uma Organização do Terceiro Setor em Recife-PE. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 23–35, 2017. Disponível em <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5563>. Acesso em 28 nov. 2020

SMITH, J. **What boards should know about ESG developments in the 2021 proxy season**, 2021. Disponível em: [https://www.ey.com/en\\_us/board-matters/esg-developments-in-the-2021-proxy-season?mkt\\_tok=NTlwLVJYUC0wMDMAAAF\\_f2qeBqPztFaNF2Yo7-nOwsjXkyfYM6p9\\_wmwLY5oktaedOOvv0yo1iG7ifdgnas2q7bdzgo0jQdwtPqTWRw8CJ\\_2j1w](https://www.ey.com/en_us/board-matters/esg-developments-in-the-2021-proxy-season?mkt_tok=NTlwLVJYUC0wMDMAAAF_f2qeBqPztFaNF2Yo7-nOwsjXkyfYM6p9_wmwLY5oktaedOOvv0yo1iG7ifdgnas2q7bdzgo0jQdwtPqTWRw8CJ_2j1w). Acesso em 30 set. 2021.

SOARES, D.A.S.da.R., *et al.*, Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies”, **RAUSP Management Journal**, v.53N.4 pp. 488-506, 2018. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0038>. Acesso em 10 jun. 2020

SOBREIRA, F. E.; ZILLE, L. P.; FARONI, W. Comprometimento Organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior d Universidade Federal de Viçosa. **APGS – Administração Pública e Gestão Social**, v.13, n.1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/6111>. Acesso em 2 jun. 2021.

- SOUZA, J. B.; SACOMANO, J. B.; KYRILLOS, S. L. Sustentabilidade empresarial e cultura organizacional sob a ótica das relações intraorganizacionais. **Anais da 6th International Workshop Advances in cleaner production**, São Paulo, 2017. Disponível em [http://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sessoes/6B/6/souza\\_jb\\_et\\_al\\_academic.pdf](http://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sessoes/6B/6/souza_jb_et_al_academic.pdf). Acesso em 12 mar. 2021
- STREIMIKIENE, D.; MIKALOUSKIENE, A.; KIAUSIENE, I. The impact of value created by culture on approaching the sustainable development goals: case the Baltic States. **Sustainability**, v.11, ed. 22, 2019. DOI: 10.3390/su11226437. Acesso em 19 mai. 2020.
- TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, p.1-9. Fortaleza. **Anais do XXVI ENEGEP** Fortaleza, 2006. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf). Acesso em 18 mar. 2020
- TRICE, H.; BEYER, J. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
- TRIGUEIRO-FERNANDES, L. *et al.*. Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. **BBR Brazilian Business Review**, 2019, doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>. Acesso em 25 nov. 2020.
- TURKER, D. How corporate social responsibility influences organizational commitment. **Journal of business ethics**, n.89, p. 189-204, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>. Acesso em 18 set. 2019.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, B. M. **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI, 1977. p. 209-264.
- VALENTIM, O. Há vagas. In: BARBOSA, C. A. **Recursos Humanos: foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992, p. 183-185.
- VOLKOVA, N., CHIKER, V. What demographics matter for organisational culture, commitment and identification? A case in Russian settings. **International Journal of Organizational Analysis**, v.28, ed.1, p;274-290, 2020. DOI:10.1108/IJOA-05-2019-1762. Acesso em 10 fev. 2021
- VVEINHARDT, J.; ANDRIUKAITIENE, R. Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation. **Economics & Sociology**, v.10, ed.3, p.294-320, 2017. DOI:10.14254/2071-789X.2017/10-3/21. Acesso em 17 mai. 2020
- WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, v.7, n.3, p. 418-428, 1982. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/257334>. Acesso em 18 jun. 2019.
- WCED - World Commission on Environment and Development. Our common future (Brundtland Report), vol.383, Oxford, UK: **Oxford University Press**, 1987. Disponível em <http://un-documents.net/our-common-future.pdf>. Acesso em 15 dez. 2020.
- WONG, W. C. et al. Does ESG certification add firm value? **Finance Research Letters**, 2020, doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101593>. Acesso em 30 set 2020.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO

Meu nome é Danilo Nunes e sou doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP.

No âmbito de minha tese pretendo realizar um estudo sobre a opinião que os trabalhadores possuem a respeito dos aspectos do funcionamento da organização onde trabalham e a sua percepção sobre a situação geral no trabalho.

Para isso, venho por meio deste solicitar a colaboração no preenchimento dos questionários, sendo a sua participação voluntária e não remunerada.

Esclareço que por se tratar de percepções, não há perguntas com respostas certas ou erradas.

O tempo que você levará nesta pesquisa será em média 20 minutos.

Todos os dados fornecidos serão tratados de forma anônima e confidencial. O seu nome não constará em nenhum dos relatórios, portanto não haverá nenhum tipo de identificação pessoal.

Para informações adicionais ou esclarecimentos de dúvidas, fico à disposição.

Sim, aceito em colaborar com esta pesquisa.

Muito obrigado pela sua participação. Tenha certeza de que ela será de grande valia.

Danilo Nunes

professordanilonunes@gmail.com

## APÊNDICE B – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Para terminar, solicitamos que indique alguns dados pessoais que serão apenas utilizados para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais.

Assinale a resposta mais adequada e muito obrigado pela colaboração.

Faixa etária	
Até 20 anos	
De 21 a 30 anos	
De 31 a 40 anos	
De 41 a 50 anos	
De 51 a 60 anos	
Mais que 60 anos	

Sexo	
Masculino	
Feminino	

Nacionalidade	
Brasileiro	
Outra nacionalidade	

Formação (maior titulação)	
Ensino Fundamental	
Ensino Médio	
Ensino Superior	
Pós-Graduação	

Tempo na empresa	
Menos que 1 ano	
Entre 1 e 5 anos	
Entre 6 e 10 anos	
Mais de 10 anos	

Rendimento Mensal	
Até R\$ 2.090,00	
De R\$ 2.091,00 a R\$ 4.180,00	
De 4.181,00 a R\$ 6.270,00	
De R\$ 6.271,00 a R\$ 8.360,00	
De R\$ 8.360,00 a R\$ 10.450,00	
Maior que R\$ 10.450,00	

Tipo de Contrato	
Contrato por tempo indeterminado	
Estágio / Aprendiz	

Jornada de Trabalho	
Turno	
Administrativo	

Empresa onde trabalha	
Empresa A	
Empresa B	
Empresa C	
Empresa D	
Empresa E	
Empresa F	

Nível Hierárquico	
Operacional	
Administrativo	
Liderança	

# ANEXOS

## ANEXO A – ESCALA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

(Modelo validado por Duarte, 2011)

Pensando na empresa em que você trabalha e nas diferentes atividades, indique o grau em que você concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo representadas. Utilize a seguinte escala de respostas.

1: Discordo totalmente	2: Discordo	3: Indiferente, não concordo nem discordo	4: Concordo	5: Concordo plenamente
------------------------	-------------	---	-------------	------------------------

Sua empresa:

1. Incentiva a formação profissional dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
2. Cumpre a legislação trabalhista	1	2	3	4	5
3. Promove a igualdade entre homens e mulheres	1	2	3	4	5
4. Promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar	1	2	3	4	5
5. Apoiar a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5
6. Desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores	1	2	3	4	5
7. Garante a segurança do emprego	1	2	3	4	5
8. Auxilia financeiramente associações de proteção da natureza	1	2	3	4	5
9. Desenvolve projetos de conservação da natureza	1	2	3	4	5
10. Apoiar eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
11. Apoiar causas sociais	1	2	3	4	5
12. Apoiar eventos desportivos	1	2	3	4	5
13. Apoiar a criação e o desenvolvimento de pequenas empresas	1	2	3	4	5
14. Efetua o pagamento de salários e benefícios no prazo acordado	1	2	3	4	5
15. Esforça-se em ser lucrativa	1	2	3	4	5
16. Esforça-se em ser uma das melhores empresas do segmento logístico	1	2	3	4	5

## ANEXO B – ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

(Modelo validado por Nascimento Lopes e Salgueiro, 2008, baseado em Meyer e Allen, 1997)

Pensando na empresa em que você trabalha e nas diferentes atividades, indique o grau em que você concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo representadas. Utilize a seguinte escala de respostas.

1: Discordo totalmente	2: Discordo	3: Indiferente, não concordo nem discordo	4: Concordo	5: Concordo plenamente
------------------------	-------------	---	-------------	------------------------

Sua empresa:

1. Não me sinto emocionalmente ligado à empresa	1	2	3	4	5
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
3. Não me sinto como fazendo parte da “família” desta empresa	1	2	3	4	5
4. Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa olhando o futuro	1	2	3	4	5

## ANEXO C – INSTRUMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

(Modelo testado e validado por Gonçalves (2011), estruturado com base em dezesseis itens adaptados por Neves (2000).

Pensando na empresa em que você trabalha e nas diferentes atividades, indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada, levando em conta que 1 corresponde a “de modo algum” (extremo negativo, baixa concordância) e 6 corresponde a “muitíssimo” (extremo positivo, alta concordância).

Sua empresa:

1. Assumir riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quando aos resultados)	1	2	3	4	5	6
2. Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas)	1	2	3	4	5	6
3. Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a serem atingidas)	1	2	3	4	5	6
4. Ênfase na realização da tarefa (preocupação em atingir resultados)	1	2	3	4	5	6
5. Abertura a críticas (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	1	2	3	4	5	6
6. Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem o seu trabalho)	1	2	3	4	5	6
7. Cumprimento de regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	1	2	3	4	5	6
8. Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)	1	2	3	4	5	6
9. Flexibilidade (adaptação às circunstâncias e mudanças)	1	2	3	4	5	6
10. Formalização (tudo deve ser documentado)	1	2	3	4	5	6
11. Apoio aos colegas (preocupação com os colegas no ambiente de trabalho)	1	2	3	4	5	6
12. Confiança mútua (as pessoas confiam umas nas outras)	1	2	3	4	5	6
13. Eficiência (fazer o máximo possível com menos recursos)	1	2	3	4	5	6
14. Apoio na resolução de problemas no trabalho (ajuda mútua)	1	2	3	4	5	6
15. Pioneirismo (procura ser a primeira e a melhor; incentivo à inovação)	1	2	3	4	5	6
16. Respeito pela autoridade (respeitar/valorizar as lideranças da empresa)	1	2	3	4	5	6

## ANEXO D – ESCALA DE TOLERÂNCIA À AMBIGUIDADE

(Modelo de CONTREIRAS, 2015, adaptado de HERMAN *et al.* 2010)

Utilize a seguinte escala de respostas para responder às próximas perguntas.

1: Discordo totalmente	2: Discordo	3: Indiferente, não concordo nem discordo	4: Concordo	5: Concordo plenamente
------------------------	-------------	---	-------------	------------------------

1. Eu evito locais onde as pessoas não têm os mesmos valores que eu tenho.	1	2	3	4	5
2. Eu gosto de estar com as pessoas que têm valores diferentes dos meus	1	2	3	4	5
3. Eu gostaria de viver fora do Brasil	1	2	3	4	5
4. Gosto de estar rodeado com as coisas a que eu estou habituado	1	2	3	4	5
5. O quanto antes adquirirmos valores e ideais semelhantes, tanto melhor	1	2	3	4	5
6. Sinto-me confortável com os diferentes perfis de pessoas	1	2	3	4	5
7. Se eu tiver escolha viajo para fora do país em vez de passar férias aqui no Brasil	1	2	3	4	5
8. Um bom professor é aquele que faz com que os seus alunos se questionem sobre a maneira de ver as coisas	1	2	3	4	5
9. Um bom trabalho é aquele em que o que está sendo feito e a forma como deve ser feito são sempre claros	1	2	3	4	5
10. As pessoas que levam uma vida normal com poucos acontecimentos inesperados devem sentir-se gratas	1	2	3	4	5
11. As coisas a que estamos habituados são sempre melhores do que aquelas que nos são pouco familiares	1	2	3	4	5
12. Gosto mais das festas onde conheço quase todas as pessoas do que aquelas em que não conheço quase ninguém	1	2	3	4	5

**DANILO NUNES** - Doutor em Administração pela PUC/SP, Mestre em Administração pela São Judas/Unimonte (2000), área de concentração em Comportamento Organizacional. Pós-graduado em Produção e Qualidade pela FECAP (1993) e em Recursos Humanos e Planejamento, pela São Judas/Unimonte (1997). Graduado em Administração pela Unilus (1981). Exerceu cargos de Coordenação de cursos de graduação e pós-graduação, de Diretor de faculdade e de Pró-reitor acadêmico. Na docência, atua em cursos de graduação e pós-graduação, na área de Administração, com ênfase em Comportamento Organizacional: Cultura, Comportamento Humano e Liderança e em Teorias da Administração: Modelos Organizacionais, Estudos e Estratégias Organizacionais.

**NEUSA MARIA BASTOS F. SANTOS** - Professora titular na PUC-SP junto à FEA, Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP, Mestre e Bacharel em Administração Fulbright pela FEA/USP. Realizou programa Pós-Doutoral na McGill University (Montreal, Canada) e foi Scholar at University of Michigan (Ann Arbor, USA). Contemplada com Bolsas de Estudo da CAPES, CNPq, FAPESP, International Council of Canadian Studies (ICCS), Fulbright Commission (USA) e Fundação Marina Cintra. Exerce a liderança do Grupo de Pesquisa “Cultura, Valores, Governança e Desempenho”, certificado junto ao CNPq e voltado a processos de sustentabilidade para organizações, empresas públicas e privadas. É membro internacional da AOM e AIB, e tem forte atuação junto ao CRASP, IBGC e SBGC. Autora de vários livros, artigos e publicações nacionais e internacionais. Consultora Adhoc para FAPESP, CAPES, MEC e CNPq. Destaque expressivo na capacitação de Recursos Humanos para alunos de mestrado, doutorado, pós-doutorado e iniciação científica. Membro titular da Rede ONU/PRME/BRAZIL.

**JOSÉ GONÇALVES DAS NEVES** - Licenciado em Psicologia e Ciências da Educação pela Universidade de Coimbra, doutorado e agregado em Psicologia Social e das Organizações pelo Iscte-Iul (Portugal) instituição onde lecciona e investiga. Docente no ensino graduado e pós-graduado, orientador de teses de mestrado e doutoramento e investigador em temáticas do comportamento organizacional. Em autoria e coautoria, divulgação do conhecimento através de 15 livros, mais de uma centena de artigos científicos e capítulos de livros e duas centenas de participações em eventos científicos nacionais e internacionais. Nove registos áudio (CD) com atividade artística e cultural.



# CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPROMETIMENTO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

**Atena**  
Editora

Ano 2023



# CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPROMETIMENTO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)