

## **Valores organizacionais na gestão com responsabilidade socioambiental**

Autoria: Sérgio Mancini, Sérgio Nunes Muritiba, Patricia Morilha de Oliveira, Isak Kruglianskas

### ***I. Resumo***

Partindo-se do pressuposto de que os valores organizacionais norteiam as empresas e guiam o comportamento de seus membros para atender os seus papéis, eles são de forma geral um dos responsáveis pelas atividades das empresas e seus resultados.

Esse artigo tem a intenção de contribuir para a gestão de empresas que estão na busca de uma atuação com responsabilidade socioambiental. Na implementação de práticas de gestão socioambiental, os valores organizacionais constituem um elemento muito importante a ser gerido, já que a gestão deve estar disseminada entre os funcionários da empresa para que se garanta sua legitimidade e continuidade.

O presente estudo apresenta um diagnóstico dos valores presentes em uma organização com projetos de gestão com responsabilidade socioambiental. Os dados primários serão levantados através de um questionário de valores organizacionais e entrevista com o responsável. A pesquisa de dados secundários será feita consultando-se todos os documentos referentes aos programas que a empresa dispõe.

### ***II. Introdução***

Com a chegada do novo milênio, muitas organizações nos Estados Unidos, Europa e Japão estão respondendo aos desafios do crescimento populacional e as pressões ambientais adotando o compromisso com a sustentabilidade (Hart, 1996).

O desenvolvimento sustentável, prática de gestão que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades, requer uma nova ordem mundial, associada a uma profunda mudança de atitude no interior de cada nação, de cada instituição e de cada indivíduo (Almeida, 2002).

Sob o ponto de vista das organizações, essa nova visão de mundo contribui para a adoção de novos valores e novas práticas de gestão que atendam simultaneamente ao crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental.

Esses valores compatíveis com essa nova visão de mundo e práticas de gestão socioambientais deveriam considerar o atendimento das expectativas e o respeito aos interesses não só dos acionistas como também dos *stakeholders*, isto é, de todos os envolvidos na atividade da empresa como trabalhadores, fornecedores, Governo e sociedade em geral.

Nesse artigo será apresentado um diagnóstico dos valores organizacionais de uma empresa que executa projetos de gestão com responsabilidade socioambiental.

Para isso, serão pesquisados seus valores organizacionais, que são elementos fundamentais na construção e no desenvolvimento da identidade da empresa (Tamayo e Gondim, 1996).

Os valores serão pesquisados através do estudo de publicações da empresa e entrevistas com seus principais executivos e da aplicação de um instrumento de avaliação de principais valores organizacionais.

As ações com responsabilidade socioambientais serão pesquisadas através de publicações da empresa e entrevistas com seus principais executivos.

### ***III. Histórico da atuação socioambiental das empresas***

No início do século XX, a forma de gestão das organizações era baseada na escola clássica de Taylor, Fayol e Weber que buscavam, de maneira geral, como criar uma organização que atingisse seus objetivos de forma eficiente. Taylor na área da análise do trabalho, Fayol na administração e controle e Weber na análise do contexto social e os princípios que fundamentam as organizações (Maximiniano, 2000). A indústria

experimentava um grande crescimento e aí começaram os primeiros trabalhos sobre os efeitos da poluição ambiental gerada pelas minas e fábricas, sob o enfoque da saúde dos trabalhadores. É nesse ambiente que se criou condição para o surgimento de uma nova visão das organizações: a escola das relações humanas onde as organizações não poderiam ser apenas máquinas como na escola clássica e os sistemas sociais tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico. Nesse sistema o ser humano é a medida de tudo. É nessa época que surge a preocupação com a responsabilidade social e com a cultura organizacional (Tachizawa, 2002).

Até a década de 60 permanece a idéia de que as fontes de recursos naturais seriam inesgotáveis e que o livre mercado maximizaria o bem estar social. Como a gestão da economia era baseada em recursos escassos e a natureza não se encontrava nesta classificação, esta última era irrelevante. Contrapondo-se a isso, o Clube de Roma divulga um relatório com grande repercussão intitulado “Limites do Crescimento”, onde são feitas projeções de esgotamento dos recursos naturais na Terra. Já nas décadas de 70 e 80, ocorreram grandes acidentes nas indústrias químicas e petroquímicas como: Contaminação da Baía de Minamata, acidente com o petroleiro Exxon Valdez no Alasca, o acidente de Bophal na Índia, o acidente em Seveso, na Itália e acidente de Tchernobyl na União Soviética (Moura, 2002), todos com grandes impactos ambientais ao ar, solo, água, flora, fauna, recursos naturais e pessoas. E também com grandes impactos sociais: morte, destruição, comunidades sem meio de vida, com problemas de saúde e sem alimentos.

Em 1972 também ocorreu a Conferência de Estocolmo das Nações Unidas para o Meio Ambiente com a conclusão de que o mundo teria de conciliar atividade econômica com a conservação do meio ambiente. Parece que o modelo conceitual do mundo fruto de uma visão cartesiana, mecanicista, reducionista forjada em 300 anos de Revolução Científica e Industrial estava sendo questionado. A natureza, sistêmica, complexa, não linear pedia um novo paradigma para ser compreendida: orgânico, holístico, integrador (Almeida, 2002).

Em 1987 é publicado o relatório Brundtland onde a expressão desenvolvimento sustentável aparece e fica cada vez mais claro que os problemas ambientais estão profundamente ligados aos problemas econômicos e sociais (Almeida, 2002). Preocupada em dar uma resposta à sociedade pelos vários acidentes protagonizados, as indústrias químicas lançam o Programa de Atuação Responsável apoiado na melhoria do desempenho da indústria e na comunicação com as comunidades vizinhas às fábricas e sociedade. As idéias do Programa começaram a ser geradas na década de 70 no Canadá e foram sendo adotadas aos poucos até o final da década de 80 e início de 90 no caso brasileiro. A atuação responsável ajudou a melhorar o desempenho das indústrias químicas. Entre 1990 e 1996 as emissões de substâncias tóxicas pelas indústrias do setor nos Estados Unidos caíram 60 %, enquanto a produção crescia 20%.

Na década de 90 houve um grande impulso com relação à consciência ambiental. É realizada a conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a RIO 92. Produziu-se a Agenda 21, um plano de ação para implantar as decisões da conferência e o documento Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento com recomendações para preservar o meio ambiente que se juntando à Declaração dos direitos humanos aprovada pela ONU em 1948 são uma declaração de valores acordados entre os povos.

A gestão ambiental ganha a norma britânica BS 7750 lançada em 1992 que vai ser a base da ISO 14000 lançada em 1996. A ISO ( International Organization for Standardization ) visando atender a todos os tipos e partes da organização criou a família de normas ISO 14000. O conjunto de normas abrange cinco áreas: Sistema de Gestão Ambiental, Auditoria Ambiental, Avaliação de Desempenho Ambiental, Avaliação do Ciclo de Vida e Rotulagem Ambiental.

Em meados de 1990, a pedido da ONU, foi criada uma comissão de empresários, com a responsabilidade de formular uma perspectiva global sobre desenvolvimento sustentável do ponto de vista dos empresários para ser apresentado na Conferência da ONU para 1992, a Rio 92. Nessa época, foi criado o BCSD (Business Council for Sustainable Development).

Em 1992 esse grupo publica um livro-relatório: “Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente”, que postula que o controle ambiental é estratégico e deve ser visto como vantagem competitiva. Essa publicação faz com que o mundo passe a ser visto de uma forma tripolar: governo, sociedade e empresa.

Três anos depois é criado o WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) que hoje conta com empresas que representam aproximadamente 20 % do PIB mundial. Em 1997 foi criado o CBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) que tem a missão de ajudar os empresários brasileiros a se adaptar ao novo paradigma da sustentabilidade que já engloba as dimensões social, ambiental e econômica.

E a forma de quantificar a sustentabilidade de uma empresa é muito vasta e complexa e não é escopo do artigo tratar.

São raríssimos – se é que existem – os casos de organizações que atendam integralmente, os princípios de Desenvolvimento Sustentável e meçam os indicadores correspondentes e relatem seu desempenho com tal abrangência (Furtado, 2003).

Para simplificar poderemos considerar que a meta da Gestão Socioambiental seria conseguida com a prática da Eco-eficiência e a busca da qualidade de vida dos *stakeholders*.

A eco-eficiência é a uma estratégia gerencial que combina desempenho ambiental e econômico. Possibilita processos de produção mais eficientes e a criação de melhores produtos e serviços, ao mesmo tempo em que reduz o uso de recursos, a geração de resíduos e a poluição ambiental ao longo de toda a cadeia de valor (Schmidheiny, 2002).

Ela também pode ser considerada como o “grau de eficiência com que recursos são usados para atender às necessidades humanas” (OCDE, 1998). Ela é definida como o índice obtido pela divisão do *output* (o valor dos produtos e serviços produzidos por uma empresa, por um setor ou pela economia como um todo) pelo *input* (a soma das pressões ambientais geradas pela empresa, pelo setor ou pela economia como um todo).

Ou simplificando mais ainda: fazer mais com menos.

Na virada do século as empresas, em plena globalização, na sua luta pela sobrevivência a curto prazo, terminam o século buscando produtividade e competitividade. Por outro lado a realidade social e ambiental mostra um quadro desolador: segundo o relatório da United Nations Conference on Trade and Development (Unctad) de 1997, nas últimas três décadas, a concentração de renda aumentou dramaticamente no planeta, desequilibrando profundamente a relação lucros e salários. No entanto, esses lucros mais elevados não estão levando a maiores investimentos: cada vez mais, são desviados para atividades de intermediação especulativa, particularmente na área das finanças.

Hoje, cerca de 80 % da população do mundo concentra-se nos países em desenvolvimento e sobrevive com 20 % dos recursos planetários (Schmidheiny, 2002). O sistema atual joga milhões no desemprego, dilapida o meio ambiente e remunera mais os especuladores que os produtores (Dowbor, 2002).

Para Barrett (1998), o interesse próprio e a busca obsessiva de acumulação de riquezas estão no âmago da crise atual.

E para promover o advento da sociedade sustentável, é preciso urgentemente de uma ética universal que transcenda todos os outros sistemas de crenças e alianças, um tipo de síntese da consciência humana, completamente ciente da interdependência e raridade de todas as formas de vida para guiar-nos em nossos esforços, para realizar as mudanças (Rattner, 1999).

E portanto, conceitos como ética, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável assumem um papel cada vez mais relevante nas estratégias das organizações. O papel do setor privado, segundo alguns de seus representantes, não se restringe mais à geração de riqueza, devendo contemplar também as dimensões social e ambiental. Com efeito, um dos pontos mais enfatizados na recente literatura da responsabilidade empresarial é a substituição da análise restrita dos *stockholders*, focado anteriormente apenas no compromisso da organização com seus acionistas e funcionários. O contato social entre a organização e a sociedade deve estar baseado na legitimação dos diversos *stakeholders*, isto é, todas as partes interessadas direta ou indiretamente, afetadas pela atividade da empresa (Demajorovic, 2000).

#### ***IV. O papel dos valores organizacionais na gestão com responsabilidade socioambiental***

Este trabalho trata do diagnóstico dos valores organizacionais em uma empresa que tem projetos com responsabilidade socioambiental. Para a elaboração do estudo, é necessário primeiramente definir os conceitos nele relacionados: os *valores organizacionais* e a *responsabilidade socioambiental*.

##### **Valores organizacionais**

O estudo dos valores aparece, muitas vezes, juntamente com o estudo da ética, já que os valores são a base dos códigos de ética. A ética pode ser definida como a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações (Maximiniano, 2000).

Ao se estudar as organizações, a ética e os valores estão associados com a cultura organizacional. Segundo Fleury (1989) pode-se entender cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Schein (1985) complementa esta definição com a proposição de três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida:

- ← **Nível dos artefatos visíveis:** é representado pelos elementos concretos e visíveis de uma organização: seu layout, o comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, assim como crenças expressas em documentos. Estes artefatos são geralmente fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados.
- ← **Nível dos valores compartilhados:** esses valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.
- ← **Nível dos pressupostos básicos:** normalmente inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são.

A apresentação dos três níveis da cultura organizacional, proposta por Schein (1985) já apresenta uma definição de valores, que compreendem o segundo e o terceiro nível da cultura. O terceiro nível – dos pressupostos básicos – compreende valores que foram profundamente enraizados na cultura da organização. Esses valores são mais difíceis de serem diagnosticados, pois já se encontram no inconsciente das pessoas e deixam de ser percebidos por elas. Os valores compartilhados – segundo nível da classificação – são mais fáceis de serem diagnosticados, pois fazem parte da crença das pessoas.

Tamayo e Gondim (1996) fazem uma referência a esta classificação de valores como sendo inerentes aos indivíduos, e apresentam uma segunda categoria: os valores organizacionais, que tratam de “princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam seu funcionamento e sua vida”. Por exemplo, “uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra é percebida como enfatizado o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem” (Tamayo e Gondim, op.cit.).

Os valores individuais – que compreendem grande parte dos estudos sobre valores – se diferenciam dos valores organizacionais, na medida em que aqueles são crenças de cada um dos indivíduos, e estes são valores que, embora um indivíduo possa não concordar, pessoalmente, verifica como sendo um valor da organização em que trabalha. Para os autores, “quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam seu clima e sua cultura organizacional”.

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa.

Uma característica bastante importante dos valores organizacionais, no que diz respeito ao presente estudo, é sua organização em uma hierarquia de valores. Os valores podem ser definidos como princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Nem toda crença constitui um valor: somente aquelas que são enfatizadas. Obviamente, as crenças que estabelecem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a compor um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. Para Rokeach (1968), um sistema de valores é uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância. Os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. A idéia de graus de valor encontra sua base na relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

O gerenciamento dos valores organizacionais passa por um processo obrigatório de diagnóstico. Schein (1989) e Davis (1984) ressaltam a importância da análise e gerenciamento da cultura organizacional para os processos de mudança na organização. Em outras palavras, os processos de mudança organizacional devem passar por diagnóstico e gerenciamento da cultura da empresa, e com parte da cultura, de seus valores.

Pettigrew (1986) também ressalta esta relação entre o processo de mudança e a cultura organizacional, acrescentando que o gerenciamento da cultura é um processo que envolve dimensões intangíveis, e por isso, é de elevada complexidade; contudo, seu gerenciamento é possível com o uso de metodologias adequadas. Uma dessas metodologias foi descrita por Shinyashiki (1995): o processo utilizado pela consultoria de alta gestão McKinsey & Co. para gerenciar a cultura organizacional. Este processo é composto pelas seguintes etapas:

- ← Identificar que tipo de cultura é necessária
- ← Avaliar a cultura existente para determinar os “gaps”
- ← Decidir como preencher os “gaps”
- ← Repetir periodicamente o processo

Em uma correlação com os valores organizacionais, um processo completo de gerenciamento envolveria a identificação dos valores que caracterizam a empresa hoje, e sua comparação com os valores organizacionais que seriam ideais, de acordo com as metas da empresa.

Neste estudo, foi desenvolvida a primeira parte deste processo: o diagnóstico dos valores atuais. O diagnóstico de valores ideais não foi apresentado por não fazer parte do enfoque proposto: relacionar os valores organizacionais que já existem em uma empresa que executa projetos de gestão com responsabilidade socioambiental.

### **A importância dos valores organizacionais na gestão com responsabilidade sócioambiental**

A responsabilidade socioambiental pode ser definida como “o dever ou obrigação da organização para responder – perante todas as partes interessadas – pelas consequências ou impactos sociais e ambientais causados por seus produtos, serviços e atividades introduzidos no ambiente público” (Furtado, 2003). O termo “socioambiental” pode, portanto, ser justificado pela união das consequências sociais e ambientais causadas pelas empresas: pobreza, saúde, segurança, criminalidade, abrigo, alimentação, entre outros eventos, são questões sociais intimamente associadas às ações humanas resultantes do uso do meio físico e biológico e vice-versa.

Uma empresa com Gestão com Responsabilidade Socioambiental ( RSA ) deverá gerir seu negócio de forma que atenda ou ultrapasse as expectativas éticas, públicas, legais e comerciais, em relação a aspectos ou questões sociais e ambientais envolvidos nos processos produtivos de bens e serviços. Ela também deve respeitar os interesses das partes ou grupos, que afetam ou são afetados pelos negócios ou atividades da organização, abrangendo: proprietários, acionistas e investidores ( stockholders ) e demais interessados ( stakeholders ), como trabalhadores, suas famílias, comunidade na vizinhança ou entorno, contratados, fornecedores, distribuidores, consumidores, concorrentes, outros agentes econômico-financeiros, governo e sociedade em geral.

A adoção da gestão socioambiental passa por uma mudança no Planejamento Estratégico da empresa, e pela elaboração e disseminação de normas que estabeleçam seu escopo na organização. Furtado (op.cit.) define que, para atuar com responsabilidade socioambiental (RSA) é preciso conhecer o eixo central de atividade ou negócio da organização e reconhecer e identificar as expectativas dos acionistas (shareholders) e das demais partes interessadas (stakeholders). Deve-se integrar a RSA com a missão da organização, definir valores socioambientais, princípios, indicadores de desempenho e formalização da política específica pela alta administração.

Dessa forma, o levantamento dos valores organizacionais está intimamente ligado à capacidade da empresa em atuar com RSA. Eles estão além das próprias normas definidas pela empresa, e constituem uma espécie de ideologia – as normas da organização estão enraizadas nos valores, e podem ser consideradas até mesmo como operacionalização destes (Tamayo e Gondim, 1996). As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização e os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema.

E além do mais, os valores, como parte da cultura organizacional, estão significativamente associados ao desempenho organizacional, conforme os estudos de Santos (2000).

Nos países desenvolvidos, os principais estímulos a prática da Responsabilidade Socioambiental originam-se do mercado, caracterizado por demandas de consumidores, pressões de ONGs, regulamentação, organizações indexadoras com influência no mercado de ações e exigências de investidores, especialmente os fundos éticos. Estes últimos aumentaram de 168 (1999) para 230 (2001). No Brasil, ainda, as motivações para a Responsabilidade Socioambiental vêm da mídia (Furtado, op.cit.).

Uma questão importante é que a RSA não está voltada a ações paternalistas e nem filantrópicas. A visão é de que a RSA é um processo contínuo de comportamento responsável,

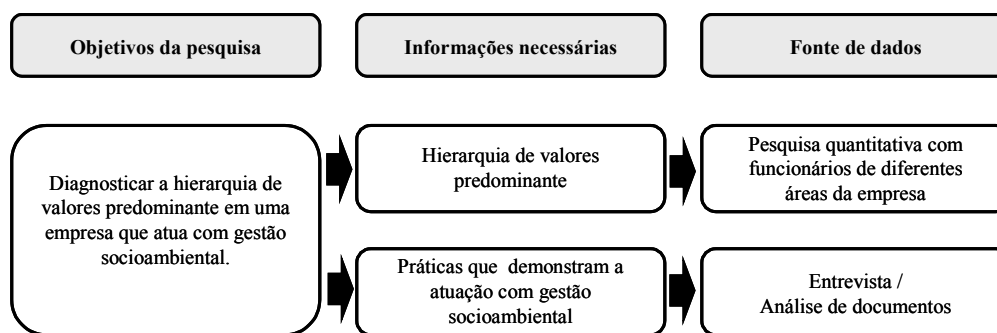
voltado para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. A implantação desse conceito na empresa deverá ser assumida pela alta administração. Mas todos os *stakeholders* precisarão ser envolvidos. E no limite, Barrett (1998) afirma até mesmo que, “para uma empresa ter sucesso a longo prazo, ela deve tornar-se uma entidade viva e autônoma que reflita os valores coletivos de todos os empregados”.

## V. Metodologia

Esse artigo analisa os valores de uma empresa que realiza projetos com responsabilidade socioambiental, buscando diagnosticar qual a hierarquia de valores predominante entre seus funcionários. Trata-se de um estudo de caso baseado em uma pesquisa quantitativa com 24 funcionários da empresa, que representam 20% do quadro de funcionários da organização.

Para isso, foi utilizado um instrumento de diagnóstico de valores desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996), aliado à utilização de entrevistas e documentos para obter outras informações, conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1 Objetivos da pesquisa e fontes de informação**



## Pesquisa Quantitativa

A realização de uma pesquisa quantitativa com os funcionários da empresa tomou como base um instrumento de diagnóstico de valores organizacionais desenvolvido por Tamayo e Gondim (op.cit.). Esse instrumento foi validado pelos autores com 537 entrevistados em 16 diferentes empresas. Foi questionado aos entrevistados quais os valores mais comuns nas empresas onde trabalharam. Os valores elencados passaram por uma análise fatorial que os classificou em 5 fatores, que englobam 38 valores, de acordo com a Figura 2. O instrumento de coleta de dados está disponível na publicação original dos autores que o desenvolveram.

**Figura 2 Escala de Valores proposta por Tamayo e Gondim (1996)**

Fatores	Valores englobados
Eficácia/Eficiência	Competência, Comprometimento, Dedicação, Eficácia, Eficiência, Planejamento, Pontualidade, Produtividade, Qualidade
Interação no trabalho	Abertura, Amizade, Benefícios, Coleguismo, Competitividade, Cooperação, Criatividade, Democracia, Flexibilidade, Sociabilidade
Gestão	Fiscalização, Hierarquia, Obediência, Organização, Postura organizacional, Supervisão, Tradição
Inovação	Incentivo à pesquisa, Integração Interorganizacional, Modernização de Recursos Materiais, Probidade
Respeito ao servidor	Harmonia, Honestidade, Justiça, Plano de Carreira, Polidez, Qualificação dos Recursos Humanos, Reconhecimento, Respeito

Fonte: adaptado de Tamayo e Gondim (1996).

A maior parte da literatura e dos instrumentos de diagnóstico de valores trata dos valores individuais – ou seja, como explicado na revisão da literatura, são os valores inerentes aos indivíduos que trabalham na empresa, em particular. Já os valores organizacionais são o

foco do instrumento utilizado. Eles dizem respeito aos valores que são característicos da organização como um todo, independentemente da opinião de um indivíduo em particular, embora o conjunto de funcionários da empresa influencie e seja influenciado sobre os valores organizacionais.

Dada essa característica inovadora do questionário utilizado, ele foi escolhido para o diagnóstico realizado. É importante destacar os seguintes aspectos sobre o questionário:

- ← Os indivíduos pesquisados são convidados a elencar, dentre os 38 valores apresentados, aqueles que representam os mais importantes para a organização, independentemente de sua opinião pessoal sobre eles.
- ← No final, é deixado um espaço em branco para que os funcionários possam acrescentar outros valores que orientem a vida da organização, e que não estejam entre os 38 levantados. Este espaço já fazia parte do questionário original de Tamayo e Gondim (op.cit.), que não foi modificado.
- ← A escala utilizada para elencar os aspectos do questionário é do tipo *likert*, com oito níveis, de acordo com a Figura 3.

**Figura 3 Escala utilizada no instrumento de pesquisa**

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:								
Oposto aos Princípios da Organização	Nada importante			Importante			Muito importante	De Suprema Importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Tamayo e Gondim (1996).

#### *Aplicação do questionário*

O questionário foi aplicado a 24 funcionários da empresa, de diferentes áreas. Estes funcionários representam 20% do quadro de funcionários total da companhia (120 funcionários). Para a aplicação, foi utilizada uma cópia em papel do questionário, e esta foi distribuída para que eles preenchessem durante seu expediente de trabalho. Não foi requisitada a identificação do funcionário, a não ser por dados gerais para compor o perfil da amostra.

#### *Análise dos dados*

Para a análise dos dados, foram adotados procedimentos semelhantes aos propostos pelos criadores do questionário. Foram feitos uma contagem simples de frequência, média, desvio padrão, mediana e moda dos 38 valores listados, e dos fatores que os englobam.

Esses dados foram também analisados considerando-se os dados pessoais dos funcionários: Sexo; Idade; Área - os valores definidos poderiam sofrer diferenças considerando-se as diferentes áreas; Cargo - os valores definidos poderiam sofrer diferenças significativas considerando-se a hierarquia da empresa; Tempo na Empresa - funcionários com menor tempo na empresa poderiam não estar familiarizados com os valores organizacionais; Número de Promoções na Empresa - os valores poderiam ser diferentes para os funcionários com um desempenho superior, analisado pelo número de vezes em que foi promovido; Número de empresas onde trabalhou anteriormente - funcionários que já trabalharam em outras empresas têm base de comparação, o que poderia influenciar suas respostas; Local de residência na infância - a percepção dos valores deveria ser estudada com mais profundidade caso houvesse diferenças entre a percepção dos participantes que são oriundos da capital ou do interior de São Paulo, devido à influência do local; Grau de escolaridade.

Para a análise, procurou-se definir os valores e os fatores que apareceriam com maior intensidade nas respostas: média mais alta e desvio padrão menor. Estes valores representam os que melhor orientam a vida da organização.



### **Complementação da pesquisa: outras fontes de dados**

Os dados das ações socioambientais foram tirados do site da empresa e complementados na entrevista com o Gerente responsável pelos programas socioambientais.

## **VI. Estudo de caso**

### **Histórico e informações sobre a empresa**

O grupo CentroFlora foi fundado em 1957, na cidade de São Paulo, e atualmente conta com 3 unidades de produção de extratos fitoterápicos, atendendo as indústrias Farmacêutica, Cosmética e Alimentícia.

As unidades de São Paulo possuem certificação de qualidade pela ISO 9002, de produtos orgânicos e biodinâmicos pelo IBD (Instituto Brasileiro de Biodinâmica) e de produtos Kosher.

A maior preocupação do mercado mundial de fitoterápicos é, sem dúvida, a falta de garantias de qualidade e segurança para o consumo de produtos derivados de plantas e frutas. Por esse motivo, o grupo Centroflora vem desenvolvendo trabalhos no sentido de certificar organicamente todas as suas matérias primas. Seu processo de produção utiliza apenas solventes recicláveis e reutilizáveis (água desmineralizada, glicerina e etanol de cana-de-açúcar), o que garante um extrato final livre de resíduos de solventes tóxicos.

### **Projetos socioambientais**

Comprometido com a melhoria da qualidade de vida, o grupo Centroflora vem investindo em projetos socioambientais e parcerias empresa-comunidade tais como:

- ← **Centrofauna:** Em parceria com o Ibama, Polícia Ambiental, Unesp e prefeitura o grupo Centroflora criou um centro de triagem para aves apreendidas na região ajudando a manter a fauna da região.
- ← **Horta orgânica:** Fornecimento de hortaliças para as famílias dos funcionários. Toda condução da horta ocorre de forma orgânica ou seja, sem a utilização de adubos solúveis ou defensivos químicos, sendo certificada pelo Instituto Biodinâmico ( IBD ). A maior parte dos recursos é produzida na própria área da empresa, como a exemplo do composto orgânico. A horta encontra-se rodeada por vegetação nativa de cerrado, que funciona como reservatório de inimigos naturais. Estes, por sua vez, agem na manutenção.
- ← **Reflorestamento:** Recuperação da mata ciliar correspondente a microbacia do Córrego Ferreirinha (dentro da propriedade da empresa no Cerrado) com plantação de espécies arbóreas nativas. As margens descobertas promovem o assoreamento e interrompem o corredor da fauna existente na região. Com o apoio da UNESP e autorização do DEPRN, foram plantados 2,5 Km de margens. Foi criado um viveiro florestal para reprodução de espécies existentes nas matas da empresa e utilizá-las nos reflorestamentos.
- ← **Quintal Verde:** Projeto de produção de hortaliças por famílias de baixo poder aquisitivo residentes na cidade de Botucatu. Entretanto, além da obtenção de produtos frescos e saudáveis para consumo próprio e economia para o orçamento familiar, pretende-se com a implantação desse projeto, o despertar nas famílias participantes da possibilidade de alterar o curso de suas vidas, através da adoção de uma relação mais dinâmica com o mundo. Esse projeto ocorre através da parceria entre o Grupo Centroflora e a Obra Social Madre Marina Videmari.
- ← **Replantando para a vida:** Treinamentos profissionalizantes para pessoas sem profissão.
- ← **Compostagem:** Transformação dos resíduos industriais de plantas e frutas em insumos agrícolas utilizados na sua maior parte em projetos do próprio grupo.
- ← Reutilização da água da estação de tratamento de efluentes como potável
- ← **Reciclagem:** Campanha de conscientização entre funcionários implantado em 2000. A venda do material reciclado reverte para o Grêmio Recreativo.

- ← **Parcerias para um mundo melhor:** agregar produtores de extratos fitoterápicos e controlar a produção do cultivo orgânico da matéria-prima, colheita, processamento controlado e extração ( e secagem ) dentro de moldes orgânicos ( certificados pelo IBD ). Nessa atividade são fomentadas comunidades agrícolas brasileiras para a produção das safras orgânicas e sustentáveis onde a safra tem garantia de compra dos clientes.
- ← **Educação Ambiental:** “A escola vai a mata” é um projeto inicialmente destinado a crianças da 4ª série do ensino fundamental onde são trabalhados o respeito pelo ambiente e um melhor entendimento da flora e fauna.

A maior parte dos projetos conta com a participação voluntária dos funcionários da empresa.

### **A missão do grupo Centroflora**

Produzir extratos vegetais levando sempre em consideração não só a qualidade técnica destes extratos, mas também o conhecimento da origem e sustentabilidade das matérias-primas e quando possível garantir que sejam cultivadas de uma forma orgânica dentro das técnicas agrícolas controladas pelo nosso grupo ambiental.

Garantir também a segurança e a reciclabilidade dos solventes utilizados durante o processo de extração.

O Grupo Centroflora procura desenvolver parcerias de longo prazo com seus clientes, onde o nosso principal objetivo é o de fornecer extratos vegetais extraídos de uma forma ética, limpa e segura, ou seja, entregar ao consumidor de produtos naturais o que ele acredita e merece estar consumindo: um produto natural.

O Grupo Centroflora através de seus vários projetos sociais procura envolver a comunidade local e trazê-la para dentro de nossa empresa, pois é com o apoio e orgulho desta comunidade que a empresa persistirá por muitas gerações, gerando empregos de qualidade e por consequência gerando dignidade

## **VII. Resultados**

### **Práticas de gestão com responsabilidade socioambiental da Centroflora**

De acordo com a definição de Furtado (2003), uma empresa com Gestão com Responsabilidade Socioambiental (RSA) deverá gerir seu negócio de forma que:

1. atenda ou ultrapasse as expectativas éticas, públicas, legais e comerciais, em relação a aspectos ou questões sociais e ambientais envolvidos nos processos produtivos de bens e serviços.
2. respeite os interesses das partes ou grupos, que afetam ou são afetados pelos negócios ou atividades da organização, abrangendo: proprietários, acionistas e investidores (stockholders) e demais interessados (stakeholders), como trabalhadores, suas famílias, comunidade na vizinhança ou entorno, contratados, fornecedores, distribuidores, consumidores, concorrentes, outros agentes econômico-financeiros, governo e sociedade em geral.

Com o questionário e as entrevistas realizadas tem-se a percepção de que os projetos de gestão com responsabilidade socioambiental da Centroflora estão alinhados a essa definição. Então pode-se dizer que a empresa apresenta algumas práticas dessa Gestão. Para se definir que a Centroflora é uma empresa com Gestão com Responsabilidade Socioambiental seria necessário fazer um estudo com maior profundidade inclusive com o levantamento de alguns indicadores socioambientais.

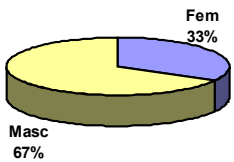
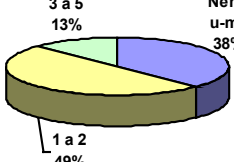
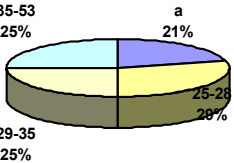
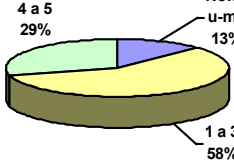

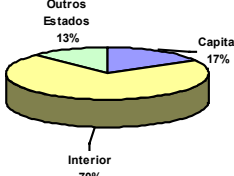
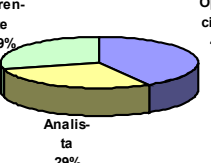
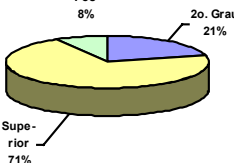
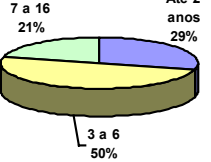
### **Hierarquia de valores organizacionais predominantes na Centroflora**

#### *Perfil dos participantes da pesquisa*

Participaram da pesquisa na empresa 24 funcionários de diferentes áreas da organização. Esse número de funcionários representa 20% do total de funcionários da

organização, que conta com 120 pessoas em seu quadro. A Figura 4 mostra o perfil dos participantes da pesquisa.

**Figura 4 Perfil dos participantes da pesquisa**

Variáveis	Perfil dos participantes	Variáveis	Perfil dos participantes
(1) Sexo		(6) # de promoções na empresa	
(2) Idade		(7) #de empresas em que trabalhou anteriormente	
(3) Área		(8) Local de moradia na infância	
(4) Cargo		(9) Grau de escolaridade	
(5) Tempo na empresa			

#### *Resultados obtidos*

Para os resultados da hierarquia de valores organizacionais da Centroflora, foi considerado que os valores que orientam a vida da organização seriam aqueles que tivessem as maiores médias de aprovação.

Esse procedimento foi condizente com a análise sugerida pelo autor do instrumento de pesquisa, que considera que os valores constituem uma hierarquia, e aqueles que explicam melhor os princípios norteadores da vida na organização são os que aparecerem com maior intensidade nos resultados da pesquisa.

Na Centroflora, o fator **Eficácia / Eficiência** foi o que apresentou a maior média de aprovação – 5,13 pontos.

A Figura 5 apresenta a hierarquia dos fatores que englobam os valores da empresa.

**Figura 5 Média dos fatores**

Fator	Estatísticas			
	Min.	Max.	Média	Desv. Pad.
Eficácia / Eficiência	4,3	6,1	5,13	0,5
Respeito ao servidor	3,1	5,6	4,63	0,7
Interação no Trabalho	2,5	5,4	4,58	0,8
Inovação	2,5	5,7	4,43	0,9
Gestão	3	5,3	4,36	0,6

Quando analisados os fatores que englobam os valores da empresa, pode-se perceber que as notas gerais de todos os fatores foram muito boas. A menor média foi de 4,36 para o fator **Gestão**, mas mesmo assim, esse valor correspondia a um número maior do que *Importante* na escala utilizada.

Isso nos dá a entender que a empresa possui uma boa classificação em quase todos os valores expostos no questionário utilizado. Somente quando se considera uma hierarquia dos valores é possível enumerar a **Eficácia / Eficiência** como o principal grupo de valores que predomina na empresa.

Dentro do fator **Eficácia / Eficiência** estão também a maior parte dos valores que apareceram com maior intensidade na pesquisa.

A Figura 6 traz em detalhes quais são os valores englobados neste fator, e sua classificação geral perante todos os valores que compunham o questionário.

Dessa forma, já é possível ter um panorama dos valores que caracterizam a Centroflora. Qualidade, comprometimento, eficácia e produtividade fazem parte da crença dos funcionários sobre os valores que orientam a vida na organização.

**Figura 6 Valores que compõem o Fator Eficácia / Eficiência**

Valores	Estatísticas				Colocação geral
	Min	Max.	Média	Desv.Pad.	
Qualidade	5	7	6,08	0,65	1°
Comprometimento	3	7	5,54	1,02	2°
Eficácia	3	7	5,33	0,96	4°
Produtividade	3	7	5,33	0,82	5°
Eficiência	4	6	5,25	0,74	6°
Competência	2	6	4,96	1,16	10°
Dedicação	2	7	4,79	1,38	14°
Pontualidade	3	6	4,54	1,25	23°
Planejamento	2	7	4,42	1,38	25°

Percebe-se que no fator **Eficácia / Eficiência** estão contidos quatro dos cinco valores mais presentes na Centroflora. O terceiro valor não estava agrupado dentro deste fator: a **Competitividade** também foi um valor presente na empresa, mas por razões de agrupamento, não aparece se for considerado o fator Eficácia / Eficiência.

Para ter uma visão mais completa dos valores que caracterizam a Centroflora, a Figura 7 traz os 10 valores mais presentes na Centroflora.

**Figura 7 Os 10 Valores organizacionais mais presentes na Centroflora**

Os 10 Valores mais fortes	Estatísticas				Colocação geral
	Min	Max.	Média	Desv.Pad.	
Qualidade	5	7	6,08	0,65	1º
Comprometimento	3	7	5,54	1,02	2º
Competitividade	3	7	5,54	0,98	3º
Eficácia	3	7	5,33	0,96	4º
Produtividade	3	7	5,33	0,82	5º
Eficiência	4	6	5,25	0,74	6º
Honestidade	1	6	5,17	1,49	7º
Respeito	3	7	5	1,14	8º
Qualificação dos Recursos Humanos	3	6	4,96	1	9º
Competência	2	6	4,96	1,16	10º

A Figura 7 traz uma lista de valores muito ligados com a atuação socioambiental da Centroflora: qualidade, comprometimento, competitividade, eficácia, produtividade, eficiência, honestidade, respeito, qualificação dos funcionários e competência são valores muito desejáveis nas empresas, e que fazem parte da crença dos funcionários da Centroflora.

A quase totalidade dos valores da Centroflora teve uma avaliação muito boa. Nenhum valor pesquisado teve sua média inferior a 3, o que significaria que ele não é importante para a organização, de acordo com a escala utilizada.

As menores médias foram para os valores:

- ← **Integração interorganizacional:** média 3,75 (min.: 0; máx: 6), que significa o “intercâmbio com outras organizações” e
- ← **Tradição:** média 3,91 (min. 0; máx: 6), que significa “preservar usos e costumes da organização”.

Para o propósito deste estudo, esses fatores não constituem fortes influenciadores da gestão com responsabilidade socioambiental da empresa. Respeito e honestidade seriam, neste caso, indicadores muito mais significativos que ajudariam a rejeitar nossa hipótese.

#### **Valores citados espontaneamente**

Um espaço adicional foi colocado no instrumento de pesquisa para que os participantes pudessem adicionar valores não contemplados pelo questionário.

Os valores citados espontaneamente, por participantes diferentes, foram:

- ← Meio ambiente (citado por 1 pessoa)
- ← Eco-sustentação (citado por 1 pessoa)
- ← Atividades ambientais e sociais (citado por 1 pessoa)
- ← Visão globalizada (citado por 1 pessoa)
- ← Abertura a mudanças (citado por 1 pessoa)

#### **Outras informações relevantes sobre os valores**

Para analisar as informações, também foi feita uma análise do tipo “Crosstabs”, ou tabelas cruzadas, um recurso estatístico que cruza as variáveis duas a duas. Essa análise foi feita cruzando-se os valores da empresa com os dados pessoais dos entrevistados, de acordo com as variáveis: (1) Sexo; (2) Idade; (3) Área; (4) Cargo; (5) Tempo na empresa; (6) Número de promoções na empresa; (7) Número de empresas onde trabalhou anteriormente; (8) Local de residência na infância e (9) grau de escolaridade.

Como seria o desejável, a análise dos grupos na empresa revelou que não existem diferenças significativas entre a percepção dos funcionários quanto aos valores mais significativos na empresa.

Funcionários de diferentes sexos, idades, áreas, cargos, escolaridades e tempo na empresa não divergiram quanto à sua concordância com os valores mais representativos na Centroflora.

Os demais valores, a partir da 11<sup>a</sup>. colocação, por vezes apresentaram algumas diferenças entre os grupos, mas nenhuma dessas diferenças traz conclusões relevantes para a gestão socioambiental da empresa.

Dentre as diferenças mais significativas entre os grupos, pode-se citar:

- ← **Criatividade:** os gerentes da empresa tendem a acreditar que a criatividade é um valor importante a muito importante para a empresa, enquanto que os analistas e cargos operacionais tendem a considerá-lo de menor importância. Dos 7 gerentes, todos atribuíram notas superiores a 4 para o valor Criatividade. Enquanto isso, 41% dos analistas e outros cargos operacionais atribuíram notas 2 e 3 para esse valor na empresa. Isso pode denotar a ênfase comum dada à criatividade para os cargos gerenciais, que é característica não somente da Centroflora, mas provavelmente de muitas empresas organizadas hierarquicamente.
- ← **Sociabilidade:** este valor, definido como o “estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho”, também teve sua concentração de importância entre os gerentes, dos quais 86% atribuíram notas superiores a 5 para este valor. Já analistas e outros cargos operacionais tiveram 41% das notas abaixo de 3.
- ← **Democracia:** curiosamente, os analistas e outros cargos operacionais atribuíram notas superiores às dos gerentes para o valor Democracia, que significava: “participação dos empregados nos processos decisórios”. 43% dos gerentes acreditam que esse não é um valor muito importante para a empresa (notas de 1 a 3). Enquanto isso, somente 23% dos analistas e operacionais concordam com a percepção desse grupo de gerentes. Os demais 77% atribuem importância maior para esse valor como orientador da vida na organização (notas superiores a 4).

### ***VIII. Conclusões***

Neste trabalho, foi feito um diagnóstico dos valores organizacionais predominantes na Centroflora. Essa empresa foi escolhida devido a seus projetos de gestão com responsabilidade socioambiental.

Considerando-se a literatura sobre o tema, percebe-se que essa prática de gestão com responsabilidade socioambiental da Centroflora é consistente e conta com a participação dos funcionários, como voluntários, em alguns dos programas desenvolvidos.

O diagnóstico dos valores da empresa mostrou que, dentre os valores organizacionais investigados, nenhum apresentou notas baixas. Isso representa que os funcionários da Centroflora acreditam que a empresa considera importantes todos os valores listados, em graus diferentes, contudo.

Esse resultado poderia ser explicado pelo fato de que os funcionários têm sua participação voluntária nos programas da empresa.

Os graus de importância dos valores constituem uma hierarquia, que foi analisada no caso da Centroflora, para se descobrir qual o grupo de valores que predomina na gestão da empresa.

Dentre os fatores analisados, que englobam grupos de valores, a Eficácia/Eficiência foi o que recebeu as maiores notas pelos funcionários. Dentre os valores que este fator engloba, estão a qualidade dos produtos, o comprometimento dos funcionários, a eficácia e produtividade da empresa.

Os 10 valores predominantes na hierarquia de valores da empresa foram:

- ← Qualidade: compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços
- ← Comprometimento: identificação com a missão da organização
- ← Competitividade: conquistar clientes em relação à concorrência
- ← Eficácia: fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados

- ← Produtividade: atenção voltada para a produção e a prestação de serviços
- ← Eficiência: executar as tarefas da organização de forma certa
- ← Honestidade: promoção do combate à corrupção na organização
- ← Respeito: consideração às pessoas e às opiniões
- ← Qualificação dos recursos humanos: promover a capacitação e o treinamento dos empregados
- ← Competência: saber executar as tarefas da organização

Desses valores, alguns estão diretamente ligados à atuação socioambiental: qualidade, comprometimento, honestidade, respeito e competência, só para citar alguns que estão muito evidentes.

Além disso, a gestão socioambiental da empresa apareceu entre os valores citados espontaneamente pelos funcionários. Esse dado é de extrema relevância, uma vez que um funcionário só cita espontaneamente um valor que esteja muito enraizado em suas crenças. 3 funcionários citaram valores que podem ser diretamente ligados à gestão socioambiental da empresa: meio ambiente, eco-sustentação e atividades ambientais e sociais.

Os valores mais citados também não tiveram diferenças significativas quando se analisou os diferentes grupos de funcionários. Isso demonstra que são valores comuns aos funcionários, mesmo quando se considera diferentes sexos, idades, áreas, cargos ou outras variáveis de agrupamento. Essa informação é muito relevante por mostrar a homogeneidade de crenças na empresa e a disseminação desses valores entre os funcionários. Em muitas empresas que possuem práticas de gestão socioambiental, estas são impostas pela alta direção, e é necessário, como aponta a literatura, disseminar os valores socioambientais entre os funcionários para garantir a própria continuidade das práticas. No caso da Centroflora, embora a empresa não tenha programas de disseminação dos valores – treinamentos, endomarketing (propaganda interna, entre os funcionários), os valores estão bem disseminados.

Conclui-se que, como esperado, os valores que dão sustentação as práticas de gestão socioambiental da centroflora constituem valores muito significativos, como qualidade, respeito, honestidade. Essa correlação entre os valores e as práticas de gestão socioambiental pode indicar que a gestão socioambiental de uma empresa terá muito mais efetividade se os valores forem disseminados entre os funcionários. Na Centroflora, essa disseminação ocorreu com a participação dos funcionários nos projetos sociais voluntariamente.

Este estudo faz parte de uma linha de estudos, e no futuro, talvez seja possível comparar diferentes empresas para elencar valores comuns que possam nortear a sua atuação socioambiental e até analisar outros fatores importantes para se atingir a Gestão com Responsabilidade Socioambiental

### ***IX. Bibliografia***

- ALMEIDA, Fernando. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- BARRETT, Richard. Libertando a alma da empresa. Editora Cultrix, 1998.
- DAVIS, S. M. Managing Corporate Culture. Ballinger Publishing company. Massachusetts, 1984
- DEMAJOROVIC, Jacques. Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental: Perspectivas para a educação corporativa. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. USP: São Paulo, 2000.
- DOWBOR, Ladislau. Economia Social no Brasil. Editora SENAC, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. “Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica”. Revista de Administração, São Paulo 24(1):3-9, janeiro/março 1989.

- HART, Stuart J. *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review. January/February 1997.
- FURTADO, João Salvador. *Gestão com Responsabilidade Socioambiental*. São Paulo, Março 2003. Disponível em <http://www.teclin.ufba.br/jsfurtado>
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. Editora Atlas, 2000.
- MOURA, Luiz Antonio Abdalla de . *Qualidade e Gestão Ambiental*. Editora Juarez de Oliveira, 2002
- OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) Council Recommendation on Improving Ethical conduct in Public Service ( Paris , 1998 )
- PETTIGREW, A. Is corporate culture manageable ? In: *Culture and competitive strategies*. Singapore, 1986.
- RATTNER, Henrique. *Liderança para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Nobel, 1999.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Cultura Organizacional e Desempenho*. Editora Siciliano, Lorena, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.
- SCHMIDHEINY, Stephan; HOLLIDAY JR., Charles O.; WATTS, Philip. *Cumprindo o Prometido*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2002.
- SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. *Uma abordagem para o estudo da cultura Organizacional e seus antecedentes*. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo, 1995.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. *Escala de valores organizacionais*. São Paulo: *Revista de Administração*, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. Editora Atlas, 2002