

RESPONSABILIDADE SOCIAL: FATORES CULTURAIS PERCEBIDOS PELOS ATORES DA ORGANIZAÇÃO

SOCIAL RESPONSABILITY:
CULTURAL FACTORS PERCEIVED BY THE ACTORS OF THE ORGANIZATION

CAROLINA KLEIN PADILHA¹
CARLA DE CÁSSIA NARDELLI VIEIRA²
DENISE DEL PRÁ NETO MACHADO³

RESUMO

Responsabilidade social e sustentabilidade são temas discutidos atualmente, devido ao impacto que as organizações geram nas comunidades nas quais estão inseridas. A cultura organizacional pode ser refletida pelas ações da organização em relação ao tema, com o compartilhamento de experiências, decisões, histórias e padrões de comportamento que são apreendidas, transmitidas e posteriormente modificadas. Este estudo tem por objetivo analisar a relação entre cultura e responsabilidade social por meio da percepção dos atores organizacionais, em uma empresa do ramo de confecção de pijamas e *lingerie* de Brusque, Santa Catarina. Realizou-se pesquisa quantitativa, descritiva transversal, do tipo *survey*. Para a coleta de dados utilizou-se questionário com 40 questões estruturado em nove dimensões de cultura que se relacionam com responsabilidade social, elaborado a partir dos estudos de Machado e Vasconcelos (2005; 2007), Machado, Lehmann e Araújo (2008) e Machado et al. (2008; 2009). A população é formada por 144 funcionários, sendo a amostra composta por 80 respondentes representantes de todas as funções existentes na empresa. Para a análise utilizou-se a análise de frequência, alfa de *Cronbach* e correlação de *Pearson*. Os resultados indicam investimentos da organização em aspectos concretos da cultura, porém quanto à Responsabilidade Social, a cultura está em fase de construção.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Responsabilidade social, Elementos da cultura.

ABSTRACT

Social responsibility and sustainability issues are currently discussed due to the impact generated by the organizations in the communities where they operate. Organizational culture can be reflected by the organization's actions in relation to the theme with the sharing of experiences, decisions, stories and behavior patterns which are learned, transmitted and subsequently modified. This study aims to examine the relationship between culture and social responsibility through the perception of organizational actors, in a branch pajamas and lingerie company from Brusque, Santa Catarina. A quantitative and descriptive cross-sectional survey type research was conducted. For data collection a questionnaire was used with 40 questions divided into nine dimensions of culture that are related to social responsibility. Questions were drawn from studies of Machado and

Data de submissão: 29/06/2016. Data de aceite: 28/08/2016. Data de publicação: 31/08/2016

¹ Doutoranda em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina

² Mestre em Administração – Fundação Universidade Regional de Blumenau

³ Doutora em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina

Vasconcelos (2005; 2007), Machado, Lehmann and Araújo (2008) and Machado et al. (2008; 2009). The population consists of 144 employees, with a sample of 80 respondents representing all functions in the company. Frequency analysis, Cronbach's alpha and Pearson correlation were used for statistical analysis. The results indicate the organization's investment in concrete aspects of culture, but as social responsibility culture is under construction.

Key words: Organizational culture, Social responsibility, Elements of culture.

1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade social e sustentabilidade são temas estudados atualmente, devido ao impacto gerado pelas organizações, seja ele ambiental ou de grupos de interesses (RAUFFLET *et al.*, 2012). Seu papel social torna-se relevante, por meio de incentivos a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários ou de ações desenvolvidas para a comunidade na qual a organização está inserida.

Raufflet *et al.* (2012) afirmam que o processo de responsabilidade social é também uma forma de obter oportunidades de negócios, gerar capacidades, competências, melhores salários e estabelecer uma relação de desempenho financeiro. As ações praticadas pelos gestores são sentidas tanto pelos públicos internos da organização quanto pelos externos, ou seja, pelos *stakeholders*, sejam eles acionistas, empregados, clientes, parceiros, fornecedores, comunidade e governos. Comunicação, incentivo e motivação, criação de parcerias, avaliação de necessidades da comunidade e dos funcionários, além de treinamento, fazem parte das mudanças na administração da organização e na possível construção de uma cultura organizacional socialmente responsável (GRAYSON; HODGES, 2002).

Schein (1984) define a cultura organizacional como experiências, decisões, vivência de problemas em conjunto, que geram histórias compartilhadas e padrões de comportamentos semelhantes em toda a organização. Nesse sentido, averiguar e analisar como as organizações são administradas e como suas atitudes impactam no seu entorno podem ser passos em direção a uma cultura de ações socialmente responsáveis.

Dessa forma, o tema deste estudo é a caracterização de uma cultura que tenha como pressuposto a responsabilidade social em uma empresa brasileira de confecção. O objetivo é analisar a relação entre cultura e responsabilidade social por meio da percepção dos atores organizacionais, tendo como foco a delimitação de nove elementos da cultura que se relacionam com responsabilidade social. Tem-se como pergunta de pesquisa: **uma empresa de confecção de pijamas e lingerie possui uma cultura constituída por elementos voltados à responsabilidade social?**

Neste cerne, serão delimitados os elementos que formam a cultura organizacional e sua relação com a responsabilidade social na empresa. Estes elementos se baseiam em estudos de Machado e Vasconcelos (2005; 2007), Machado, Lehmann e Araújo (2008) e Machado *et al.* (2008; 2009) e se constituem por: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e artefatos e símbolos. A proposta deste artigo é verificar a existência destes elementos e determinar aqueles que predizem a criação ou surgimento dos demais elementos.

A divisão do trabalho foi realizada em seis seções, sendo a primeira de caráter introdutório, apresentando o tema, o problema da pesquisa, o objetivo geral e a pergunta que se propõe responder. Nas segunda e terceira seções são realizadas as revisões de literatura, respectivamente, sobre cultura organizacional e responsabilidade social empresarial. Na seção seguinte são apresentados os aspectos metodológicos, com a descrição do tipo de pesquisa, população, amostra, instrumento de coleta de dados e os tratamentos para a análise destes dados. A quinta seção expressa a análise de dados em consonância com o objetivo geral, por meio de testes estatísticos. Finalmente, na sexta seção, são apresentadas as considerações finais da pesquisa para a discussão dos resultados obtidos, além das referências bibliográficas utilizadas.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Tema que recebeu atenção de diversos estudiosos, a cultura organizacional é conceituada sob diversas perspectivas. A cultura oriunda da antropologia é criada pelo agrupamento de pessoas em uma determinada sociedade, sendo um processo cumulativo de conhecimento e utilização do mesmo, fornecendo ao homem possibilidades de se adaptar ao seu ambiente (MACHADO; CARVALHO, 2008).

Considerada parte integrante do processo de gestão, a cultura organizacional é produzida pela experiência de coordenação coletiva e pela ordem. Cultura também pode ser definida como o estudo de organismos e da expressão de processos psicológicos independentes e para sua compreensão é necessário desvendar os pressupostos básicos de como é apreendida, transmitida e mudada. (SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 1984).

Para Schein (1984), a cultura é formada por pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo de pessoas que estão juntas tempo suficiente para compartilhar problemas significativos, ter oportunidades para resolvê-los e observar os efeitos de suas soluções. Esta cultura é transmitida para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir os problemas em questão. Porém, além de apreender e transmitir a cultura organizacional do grupo, o indivíduo contribui na formação da cultura por meio de suas percepções, pensamentos e sentimentos, alterando-a.

A cultura é identificada e transmitida aos atores organizacionais por meio de elementos, que segundo Machado *et al.* (2009) são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação; e artefatos. Freitas (1991) argumenta que a cultura é, muitas vezes, conceituada por meios de seus próprios elementos, por fornecerem uma interpretação para os membros da organização, com a passagem dos significados sendo aceita. Isto leva à adesão, naturalização do seu conteúdo e à transmissão espontânea aos demais membros.

Como precursores dos elementos da cultura organizacional, os valores são definidos como o que se considera importante para atingir determinado objetivo. (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991). Freitas (1991) corrobora com a definição ao relatar que valores são definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso, que apesar da tendência de personalização pelas organizações, apresentam como características comuns a importância do consumidor, o padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca, entre outras.

Segundo Schein (1984), para realmente decifrar a cultura de uma organização deve-se “cavar” abaixo da superfície e descobrir os pressupostos básicos, que são o seu núcleo. As crenças e os pressupostos delimitam as verdades da organização, quando um grupo ou organização alcançam o sucesso da resolução de seus problemas coletivos, tornado-se inconscientes e inquestionáveis (FREITAS, 1991; O’REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991). Os valores e os pressupostos estão interligados e determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem, sendo que os pressupostos são respostas que se originam como valores defendidos aprendidos, que conduzem a comportamentos que resolvem os problemas que lhes deram origem (SCHEIN, 1984).

Ritos, rituais e cerimônias são dramas sociais com papéis bem definidos, que envolvem conjunto elaborado e planejado de atividades realizadas por meio de interações sociais, com consequências consideradas benéficas a determinado grupo. As características de ritos e cerimônias expressam a conservação da cultura por: preservar e manter a vida social em curso; surgir e ser bem sucedido nas áreas em que há algum consenso social sobre ideologias e valores; e expressar ideologias de elites dominantes (TRICE; BEYER, 1984).

As estórias são descrições verbais de fatos (MACHADO, 2004), que narram eventos ocorridos e revelam informações sobre a organização. Enquanto mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, mas sem sustentação em fatos (FREITAS, 1991). Os tabus delimitam o que se tenta evitar, ou o que é proibido, não estando registrado de forma escrita, mas apenas implícito, com a finalidade de orientar o comportamento e manter a disciplina (FREITAS, 1991; MACHADO, 2004).

Heróis são personagens a serem seguidos, que incorporam valores e condensam a força da organização (FREITAS, 1991). Conforme Deal e Kennedy (1982), os heróis podem ser considerados os principais responsáveis por uma cultura organizacional forte por apresentarem um caráter motivador e despertarem nos sujeitos organizacionais as capacidades sublimadas. A principal função de um herói é de tornar o sucesso real e tangível para todos que trabalham na organização.

As normas são regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização, que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo (FREITAS, 1991; MACHADO 2004). Os processos de comunicação incluem redes de relações e papéis, tanto formais quanto informais, que desenvolvem funções importantes (FREITAS, 1991). Símbolos e artefatos são elementos visuais, que estão fortemente ligados com os valores, as crenças e os pressupostos (FREITAS, 1991; MACHADO *et al.*, 2009).

Sendo assim, a cultura organizacional surgiu como consequência da desintegração da sociedade, ressaltando-se as ideias comuns, os valores e o jeito de se trabalhar. É também considerada uma forma de controle, devido à tentativa de equiparar o modo de pensar e de agir dos indivíduos dentro da empresa, minimizando conflitos e buscando a igualdade entre os funcionários (FREITAS, 1991).

No tocante à mudança de cultura, o processo pode variar de acordo com o grau de desenvolvimento da organização, de acordo com o alinhamento entre cultura, ambiente e estratégia. São sugeridos quatro tipos de mudança cultural: quando uma estrutura geral é substituída por outra; quando um quadro específico existente torna-se padrão para um novo quadro geral; quando quadros específicos existentes são substituídos por novos; e quando os novos quadros específicos são aprendidos sem substituir os antigos (WILKINS; DYER, 1988).

Os fatores que afetam a cultura e a mudança na estrutura da cultura são, para Wilkins e Dyer (1988), a disponibilidade de quadros culturais alternativos (quando a estrutura está disponível para um grupo social, no qual os participantes estão cientes das alternativas e desenvolvem rapidamente as rotinas organizacionais para apoiar a estrutura alternativa); o nível de compromisso com o quadro atual dos participantes (quando há ausência de quadros alternativos e a institucionalização do quadro atual, no qual o comprometimento positivo ou consciente com o quadro atual pode fazer a mudança para outro quadro impensável); e a fluidez do quadro atual (quanto incentiva o desenvolvimento do quadro, na existência e natureza dos processos pelos quais o desenvolvimento ocorre).

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os estudos sobre responsabilidade social empresarial (RSE), segundo Raufflet *et al.* (2012), iniciaram na década de 1950, com questionamentos das responsabilidades incumbidas aos empresários perante a sociedade, devido aos impactos que suas empresas estariam causando no entorno. No início dos estudos, afirmava-se que a RSE era subversiva, e que visava aumentar os lucros dos acionistas.

A partir de 1975 diversos estudos contribuíram para o conhecimento da área, com a inclusão de temas como meio ambiente, igualdade de oportunidade e integração com a comunidade. De 1990 a 2000 ocorre a vinculação com grupos de interesse e tópicos, como legitimidade, responsabilidade pública e gestão discricionária. Com esses princípios pode-se avaliar o impacto social da empresa. Entre os anos de 2000 a 2010, há a inclusão de novos atores na realização das ações e a RSE passa a buscar a sustentabilidade (desenvolvimento sustentável e humano), com o desenvolvimento de relatórios formalizados, estratégias de desenvolvimento social e medidas orientadas para a sustentabilidade (RAUFFLET *et al.*, 2012).

Gomes e Moretti (2007) discorrem a respeito da evolução do escopo da responsabilidade social, iniciando com controle ambiental, seguido de planejamento ambiental, gestão ambiental e hoje caracterizado responsabilidade social e ambiental. Por vezes RSE é confundida com ações sociais e filantrópicas, porém, pode-se dizer que é o conjunto de decisões tomadas, considerando valores éticos, dimensões legais, respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente, que a caracterizam (MACHADO FILHO, 2006).

Um modelo conceitual sobre responsabilidade social empresarial é sugerido por Carroll (1979), em que considera as dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica. Responsabilidade econômica consiste na organização produtiva e lucrativa; responsabilidade legal resume-se em cumprir as leis estabelecidas; em responsabilidade ética espera-se que as organizações tenham comportamento adequado de acordo com as expectativas da sociedade; e responsabilidade discricionária, que mais tarde foi substituída pelos autores por filantrópica, refere-se à função da empresa em estar envolvida em melhorias do bem estar comum e do meio ambiente (CARROLL, 1979).

Carroll (1999) apresenta posteriormente outro modelo sobre responsabilidade social sob três domínios de RSE, representado por círculos: domínio econômico, domínio legal e domínio ético. A filantropia é retirada do modelo devido à dificuldade de distinguir atividades éticas e filantrópicas, e por estas, muitas vezes, serem realizadas por motivos econômicos. O campo econômico refere-se à maximização dos lucros, de impactos positivos,

diretos e indiretos, aumento de vendas, melhoria da imagem da empresa e elevação da motivação dos empregados. Este campo não foi abordado no presente artigo de forma prática, somente citado para elucidação do leitor. O campo da responsabilidade legal reporta-se às ações da organização, às normas e aos princípios legais. O domínio ético volta-se para as responsabilidades da organização em relação aos *stakeholders*, considerando imperativos éticos domésticos e globais. Estes domínios são corroborados em estudos de Barbieri e Cajazeira (2012).

A observação da ética torna-se fundamental na RSE, devido à frequência de casos de corrupção, principalmente no tocante à falta de reflexão e de controle (RAUFFLET *et al.*, 2012). Para tanto, tem-se como valores da RSE, de acordo com Raufflet *et al.* (2012), transparência, comunicação, coerência e contabilidade, que são complementados por confiança, demanda ética de responsabilidade, impossibilidade de evitar nível pós-convencional, vontade de justiça e felicidade para as pessoas que trabalham na organização.

Nesse sentido, a ética representa uma reivindicação da razão, da possibilidade de aprender e guiar a conduta de um modo correto, assim como fazer uso responsável da liberdade. O caminho para o desenvolvimento ético da RSE é a formação de líderes e gestores, com consciência moral, comprometidos com a realização da justiça no mundo em que vivem (RAUFFLET *et al.*, 2012).

Segundo Lourenço e Schroder (2003), a organização socialmente responsável é aquela que extrapola as determinações legais e age além dos deveres estabelecidos. Assim, procura alinhar seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários, investindo no desenvolvimento pessoal e individual dos empregados e na melhoria das condições de trabalho; incentivando a participação nas atividades da empresa; e respeitando a cultura e as crenças dos indivíduos.

A empresa socialmente responsável evita a discriminação para a realização de promoções, garantindo igualdade de oportunidades aos que possuem os mesmos conhecimentos. Procura, em períodos de crise, alternativas às demissões, e se estas forem inevitáveis, os gestores estabelecem critérios para tal tarefa e auxiliam na recolocação do indivíduo no mercado de trabalho. Além disso, proporciona qualificação profissional, incentiva o crescimento profissional e auxilia na busca por um ambiente de trabalho saudável. Assim possibilita o aumento da produtividade, do comprometimento e da motivação (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

Em estudos realizados por Husted e Salazar (2005) nota-se a importância do gestor ter um olhar socioeconômico ao considerar a responsabilidade social. Além de benefícios econômicos observa-se também que há melhorias na reputação da empresarial, na qualificação do trabalho e na diferenciação de produtos, uma vez que aliado a uma estratégia corporativa, a responsabilidade social só tem a trazer benefícios.

Zadek (2004) afirma que o processo de mudança na organização para a sustentabilidade, os assuntos ambientais e sociais passam por tratamentos diferentes, conforme a etapa em que se encontram: defensiva, conformidade, gestão, estratégica e integrativa. No entanto, é na etapa de gestão que elementos de responsabilidade são introduzidos nos processos organizacionais, seguida da etapa estratégica, que integra variáveis sociais às estratégias organizacionais e da última etapa, integrativa, em que se propõe realizar mudanças na sociedade.

Makray (2000) discorre que os gestores têm se visto como construtores de uma sociedade mais humana, em que a responsabilidade social pode ser compatível (em relação ao lucro), necessária (quando se observa as lacunas deixadas pelos governos) e possível, uma vez que já é praticada por várias empresas, no Brasil e em outros países. O processo de construção de uma cultura de RSE se dá principalmente pela definição de valores e atitudes, moldando a identidade da empresa. É dessa forma que clientes internos e externos perceberão as características da organização (MAKRAY, 2000).

Para a construção desse processo, Makray (2000) afirma que o ponto de partida para a realização das práticas sociais é individual, do interior de cada indivíduo. Zenone (2006) comenta que embora seja preferível que as ações realizadas sejam espontâneas, Rodrigo e Arenas (2008) e Strautmanis (2008) confirmaram, por meio de estudos, que a responsabilidade social modifica a cultura das organizações, podendo facilitar ou inibir as práticas, pois por vezes a cultura é sugerida ou imposta aos funcionários.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desta pesquisa, utilizou-se pesquisa quantitativa, descritiva transversal, do tipo levantamento de campo ou *survey*. Para a coleta de dados foi utilizado questionário fechado, elaborado e validado conforme estudos publicados em anais de congressos e periódicos científicos de: Machado e Vasconcelos (2005; 2007), Machado, Lehmann e Araújo (2008) e Machado et al. (2008; 2009). Buscou-se identificar se uma empresa de confecção possui uma cultura constituída por elementos voltados à responsabilidade social.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pela descrição numérica de tendências, atitudes e opiniões de uma população ao se estudar uma parcela dela (CRESWELL, 2007). A pesquisa descritiva é estruturada para medir características descritivas em uma questão de pesquisa, cujo corte transversal acontece pela coleta de dados em um ponto do tempo e sintetizados estatisticamente. Levantamento de campo ou *survey* é caracterizado pela interrogação direta das pessoas e apresenta como vantagens o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez na obtenção dos dados e quantificação (HAIR JR. *et al.*, 2005).

O questionário foi formulado com 40 questões, estruturado em nove dimensões: valores; pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias; tabus; heróis; normas; comunicação e artefatos. Cada respondente apontou seu grau de concordância, em uma escala intervalar de 7 pontos, que variou de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (7). O instrumento de coleta de dados foi aplicado aos funcionários de uma empresa de confecção de pijamas e *lingerie* de Brusque (SC), no período de 21 a 23 de agosto de 2013.

A população diz respeito à totalidade de elementos que possuem um conjunto de características comuns e pode se referir a um grupo de pessoas que se pretende conhecer, como também a países, fatos sociais, produção agroindustrial, empresas públicas ou privadas, entre outros (HAIR JR. *et al.*, 2005). A população é formada por 144 funcionários de uma empresa de confecção de pijamas e *lingerie* de Brusque (SC), cuja amostra foi obtida a partir de 80 respondentes, representando 55,5% da população, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Composição da amostra.

Função	População	Respondentes	Amostra Final
Diretoria	2	1	50,0%
Gerência	3	1	33,3%
Coordenação	1	1	100,0%
Supervisão	4	1	25,0%
Encarregado	7	4	57,1%
Monitoria	3	0	0,0%
Administração	25	19	76,0%
Produção	80	50	62,5 %
Serviços gerais	3	2	6,7%
Vendas	16	1	0,1%
TOTAL	144	80	55,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a coleta de dados parte-se para a análise e a interpretação dos dados, as quais visam respectivamente organizar os dados para possibilitar responder ao problema propostos e buscar respostas de maneira ampla por meio da interação dos conhecimentos obtidos (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para esta etapa, os dados foram tabulados em planilha eletrônica do *software Excel*® e posteriormente importados e tratados pelo SPSS® versão 19.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de frequência para averiguação da percepção de existência dos elementos de cultura relacionados com responsabilidade social. O segundo procedimento utilizado foi a análise pela alfa de *Cronbach* para averiguação da confiabilidade do instrumento de coleta de dados, buscando-se índices acima de 0,60 como preconiza Hair Jr. *et al.* (2005). O terceiro passo adotado foi a análise por meio da correlação de *Pearson*, que “mensura a associação linear entre duas variáveis métricas” (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 313). Os valores obedecem ao quadro 1, indicando que, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou nível de associação entre as variáveis, no caso específico desta pesquisa, os elementos da cultura de responsabilidade ambiental.

Quadro 1: Coeficiente de correlação.

Varição do coeficiente	Força de associação
+ 0,91 a + 1,00	Muito forte
+ 0,71 a + 0,90	Alta
+ 0,41 a + 0,70	Moderada
+ 0,21 a + 0,40	Pequena mas definida
+ 0,01 a + 0,20	Leve, quase imperceptível

Fonte: Hair *et al* (2005, p. 312).

A seguir, é apresentada a análise dos resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa estudada tem a missão de produzir roupa íntima de qualidade e proporcionar bem estar aos clientes. Seus valores são: liderança compartilhada, gestão colaborativa, foco nos clientes, nas pessoas e nos resultados, prática da responsabilidade social e ambiental, relacionamento pautados na lealdade e transparência, além de inovar

constantemente. Iniciou suas atividades em 1998, na cidade de Brusque, Santa Catarina, e atua com responsabilidade na área empresarial, social e ambiental. Em quinze anos de atuação já recebeu diversos prêmios e reconhecimentos, como:

- Empresa Destaque, no Programa de Melhoria da Situação da Mulher, pela *Soropitmist International of Américas*, em 2001;
- Prêmio Qualidade de Vida, da Federação das Entidades Ecologistas Catarinenses (FEEC); e
- Prêmio Wal-Mart, de Melhor Fornecedor da Linha Noite, por três anos consecutivos.

As análises dos dados iniciaram com as frequências obtidas por meio dos questionários. Observou-se que, de todos os elementos, somente Ritos, Rituais e Cerimônias obteve um percentual de discordância superior ao de concordância, sugerindo que os empregados da organização em análise não percebem a existência deste elemento da cultura relacionado à RSE. Os percentuais podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2: Frequências de percepção dos elementos da cultura de RSE

Escala	1	2	3	4	5	6	7	Discordo	Neutro	Concordo
VALORES	8,25	3,00	5,50	9,75	11,25	18,50	43,75	16,75	9,75	73,50
PRESSUPOSTOS	8,00	3,00	6,25	14,75	19,00	18,00	31,00	17,25	14,75	68,00
RITOS	28,75	8,13	10,42	18,13	10,00	8,54	16,04	47,29	18,13	34,58
ESTÓRIAS	15,50	4,50	8,50	11,75	14,75	15,00	30,00	28,50	11,75	59,75
TABUS	6,00	3,50	3,00	10,00	10,00	14,25	53,25	12,50	10,00	77,50
HERÓIS	12,50	4,38	2,19	11,25	20,00	16,56	33,13	19,06	11,25	69,69
NORMAS	14,38	3,75	6,88	9,38	19,06	14,69	31,88	25,00	9,38	65,63
COMUNICAÇÃO	17,57	4,60	5,86	14,64	16,32	12,55	28,45	28,03	14,64	57,32
ARTEFATOS	31,38	4,60	5,44	14,23	10,46	7,53	26,36	41,42	14,23	44,35

Fonte: Dados da pesquisa.

O elemento mais observado, conforme análise das frequências foi Tabus com uma frequência de 77,5%. Tabus delimitam as áreas de proibição enfatizando o não permitido. Neste sentido, os dados sugerem que a concordância está mais para uma orientação geral de “como devemos agir, de acordo com as normas não faladas” (SILVA *et al.*, 2009, p. 04). Este elemento pode ser relacionado ao domínio ético do modelo de Carroll (1979), que diz respeito às responsabilidades da organização em relação aos *stakeholders*, considerando imperativos éticos domésticos e globais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012), no qual espera-se que as organizações tenham comportamento adequado de acordo com as expectativas da sociedade. O resultado indica que, sendo os tabus o que deve ser evitado mesmo não estando registrado de forma escrita (FREITAS, 1991; MACHADO, 2004), há alta percepção quanto à preocupação da organização numa orientação para a ação socialmente responsável.

Na sequência, os elementos mais observados foram Valores com 69,69%, Pressupostos com 68%. Conforme Schein (1984), estes elementos são os mais interligados e constituem o cerne da cultura, sendo também os de mais difícil diagnóstico e visualização. Observa-se a percepção, quanto a responsabilidade social, da presença de valores relacionados com a ética, a comunicação, coerência, vontade de justiça e felicidade (RAUFFLET *et al.*, 2012) e o respeito pela cultura e crença dos indivíduos (LOURENÇO; SCHRODER, 2003).

A segunda fase de análise se constituiu na averiguação do alfa de *Cronbach* na busca da confiabilidade das respostas. Embora não havendo a percepção da existência do elemento Ritos, Rituais e Cerimônias, buscou-se a validade desta informação. A Tabela 3 apresenta os dados obtidos.

Tabela 3: Confiabilidade dos dados obtidos.

Dimensão	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	Número de Itens da Dimensão
Cultura	0,777	0,786	5
Pressupostos	0,780	0,781	5
Ritos	0,850	0,854	6
Estórias	0,901	0,901	5
Tabus	0,848	0,868	5
Heróis	0,897	0,898	4
Normas	0,880	0,882	4
Comunicação	0,900	0,899	3
Artefatos	0,727	0,724	3

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta a confiabilidade dos dados indicando que todos os valores foram acima de 0,6, considerado confiável conforme Hair Jr. *et al.* (2005). Salienta-se que estes valores foram significantes no nível de 0,01.

O terceiro passo das análises foi a análise da correlação entre os elementos da cultura. Para tanto, optou-se pela correlação de *Pearson* que originaram os seguintes resultados, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Correlação de Pearson entre os elementos de cultura de Responsabilidade Social.

	VALOR	PRESSUP	RITOS	HISTÓR	TABUS	HERÓIS	NORMA	COMUN	ARTEF
VALOR	1								
PRESSUP	,621**	1							
RITOS	,361**	,500**	1						
HISTÓR	,367**	,620**	,661**	1					
TABUS	,401**	,500**	,454**	,550**	1				
HERÓIS	,427**	,589**	,652**	,752**	,509**	1			
NORMA	,483**	,610**	,564**	,673**	,490**	,745**	1		
COMUM	,420**	,615**	,585**	,762**	,445**	,754**	,728**	1	
ARTEF	,364**	,432**	,589**	,524**	,366**	,605**	,551**	,596**	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A correlação de Pearson indica a “associação” e a “linearidade” entre as variáveis analisadas, indicando a semelhança na distribuição dos escores de cada uma delas (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JR., 2009, p. 118). Em termos práticos, pode-se afirmar, com base na tabela 4, que a percepção dos empregados da organização estudada, no que se refere à cultura de responsabilidade social, obedecem a diferentes graus de associação. A força de associação pode variar entre “muito forte” e “leve, quase imperceptível”, conforme demonstrado no Quadro 1.

A maior relação observada, podendo ser considerada com força alta, está entre o elementos Comunicação e Normas com um valor de 0,762. Este valor sugere que a cultura de responsabilidade social esteja se perpetuando na organização por meio de processos

normativos, na dimensão legal do modelo de Carroll (1979), e que esteja sendo divulgada pela comunicação formal. Conforme Freitas (1991), as Normas, como elemento da cultura, são repassadas aos indivíduos por meio de outros elementos culturais. Nesta pesquisa observa-se que elas podem estar sendo repassadas por meio da Comunicação, ou seja, informa-se como as pessoas devem se comportar no que se refere a responsabilidade social da organização.

A segunda maior relação observada está entre os elementos Comunicação e Heróis com um valor com alta força de 0,754. Deal e Kennedy (1982) atribuem aos Heróis a construção de uma cultura forte por apresentarem um caráter motivador, despertando as capacidades que podem ser sublimadas na organização. Na construção do Herói, Fleury e Fisher (1989) afirmam que estes nascem das histórias e se divulgam por meio das mesmas, ou seja, da comunicação que se faz entre os membros da organização. Segundo Makray (2000), o gestor se vê como construtor potencial de uma sociedade humanizada por meio de sua empresa, na qual a sua relação com a responsabilidade social é compatível, necessária e possível. No caso específico desta pesquisa, o Herói é aquele que está personificando e divulgando os conceitos de responsabilidade social na organização estudada. Esta assertiva também expõe a correlação encontrada entre Heróis e Estórias, com um valor alto de 0,752 e Heróis e Normas, com um valor alto de 0,745. São os Heróis quem definem os comportamentos, as regras e os modelos que outros devem seguir.

As menores correlações observadas, consideradas pequenas, se situam no elemento Valores com Ritos, Estórias e Tabus. De acordo com Makray (2000), a inclusão de valores e atitudes na cultura da organização é importante para que clientes tanto internos como externos projetem a identidade da empresa em seu entorno. Estes resultados indicam que a Cultura de Responsabilidade Social da organização estudada ainda se apresenta de forma menos internalizada aos membros organizacionais. Eles percebem que existe um esforço da organização em divulgar os conceitos de Responsabilidade Social, mas as formas ainda são as mais concretas da cultura. Valores e Pressupostos, com valor considerado moderado de 0,621, é percebido pelos respondentes, mas não como outros mais concretos como Comunicação e Estórias, Normas e Estórias dentre outros já explanados.

Zenone (2006) afirma que as ações espontâneas sejam preferíveis, porém Rodrigo e Arenas (2008) e Strautmanis (2008) argumentam que a responsabilidade social modifica a cultura das organizações, podendo facilitar ou inibir as práticas, pois uma vez considerada como cultura é, portanto, sugerida ou imposta aos funcionários. No caso específico desta pesquisa, se observou que isto está sendo feito com mais intensidade por meio dos elementos concretos da cultura, ou seja, da relação entre Heróis e Estórias, Comunicação e Estória, Normas e Heróis, Comunicação e Heróis e Comunicação e Normas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as organizações têxteis estão enfrentando problemas no mercado competitivo. Seja na obtenção da matéria prima, seja no lançamento de produtos para novas coleções ou na captação de novos mercados. Com todos estes problemas, as organizações têxteis encontram ainda a concorrência acirrada com a China, que coloca produtos com preços menores no mercado, além de consumidores mais esclarecidos, que buscam produtos de empresas que empreguem a responsabilidade social. Sob esta temática,

que se construiu a presente pesquisa com a seguinte problemática: uma empresa de confecções possui uma cultura constituída por elementos voltados à responsabilidade social? Por meio de um questionário aplicado aos empregados se observou nove elementos da cultura organizacional voltada para a responsabilidade social.

O elemento Valores obteve o maior grau de concordância na percepção dos respondentes, no entanto, foi o que menos obteve correlação com outros elementos da cultura. Por meio de uma análise individualizada deste elemento, poder-se-ia supor que a empresa estudada possui uma cultura forte em termos de valores sobre Responsabilidade Social. No entanto, quando correlacionado com outros elementos da cultura, se observa que Valores e Pressupostos possuem correlações consideradas moderadas. A análise conjunta permitiu vislumbrar o panorama acerca da percepção dos respondentes. A Cultura de Responsabilidade Social ainda está em fase de construção.

A organização estudada está investindo em aspectos concretos da cultura, como Normas, Estórias, Comunicação e Heróis. É por meio destes elementos que, supõe-se, que a cultura será realmente criada e os valores poderão ser internalizados. Como sugestão para a organização, propõe-se a criação de Ritos, rituais e cerimônias para a incorporação de conceitos de Responsabilidade Social. Os empregados ainda não relacionam os mesmos com a cultura e os valores. O gerenciamento destes aspectos pode formar uma cultura mais forte.

Entende-se que a empresa estudada se situa em uma cidade de porte médio no sul do país, formada predominantemente por uma cultura local homogênea. Além disto, questões como responsabilidade social ainda estão em construção em uma indústria intensiva como a têxtil. Estes aspectos poderiam ser um limitador da presente pesquisa. Neste sentido, se sugere a aplicação da mesma em uma organização que já possua uma trajetória de responsabilidade social bem definida para comparação dos resultados. Além disso, em outra região do país, no qual a cultura local possa também ser um fator descartado de viés na análise.

Como contribuição do trabalho, ficam as questões práticas que poderão ser incorporadas pela organização estudada. O incremento do gerenciamento dos aspectos simbólicos por meio da criação de Ritos, rituais e cerimônias relacionados com a responsabilidade social. Incorporado a eles, poderão ser entregues artefatos que simbolizem estas ações. Estas formas simbólicas tendem a fazer com que sujeitos sociais se sintam conectados com a realidade a qual pertencem.

Quanto às contribuições teóricas, se buscou relacionar dois temas que são transdisciplinares e idiossincráticos, além de preocupações que são crescentes nos estudos organizacionais. Poucos estudos foram encontrados sobre esta temática e, em sua maioria sob abordagens qualitativas. Não se pretende, contudo, esgotar o tema, mas sim abrir novas frentes de discussões.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Jorge E. R.. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. ed., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARROLL, Archie. B. A Tree-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, n. 38, set., p. 268-295, 1999.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEAL, Terrence, KENNEDY, Alan. **Corporate culture: the rites and rituals of corporative life**, Massachussets: Adissom-Wesbey, 1982.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson B.; SILVA JR., José A. da. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)*. **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.

FLEURY, Maria T. L., FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, jul./set., p. 73-82, 1991.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Un studio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas en Mexico. **Contaduría y Administración**, 215, p. 9-23, 2005.

LOURENÇO, Alex G.; SCHRODER, Deborah de S.. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**, v. 2. São Paulo: Petrópolis; Instituto Ethos, 2003. p. 77-120.

MACHADO FILHO, Cláudio P.. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACHADO, Denise D. P. N.. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185p. Tese (Doutorado em

Administração de Empresas)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

_____; VASCONCELLOS, Marcos A. de. Inovação e ambiente: o envolvimento da cultura no direcionamento organizacional In: **4th International conference of iberoamerican academy**. Lisboa: Universidade Livre de Lisboa, 2005.

_____; VASCONCELLOS, Marcos A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, v.14, p. 1-15, 2007.

_____; CARVALHO, Carlos E. Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. In.: **Latin American Business Review**, v. 9, n.1, p. 1-32, 2008.

_____; LEHMANN, Cristiane A.; ARAÚJO, Bárbara. Organização e cultura de inovação: elementos concretos e fatores percebidos. **Revista Alcance**, v. 15, p. 1-16, 2008.

_____ et al. Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior no estado do Rio Grande do Sul: estudo de caso. **XI SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP**, v.1. p. 1-15, 2008.

_____ et al. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 2009. Colômbia. **Anais...** Colômbia, 2009.

MAKRAY, Almos. O conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

O'REILLY III, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, set., p. 487-516, 1991.

RAUFFLET, Emmanuel et al. **Responsabilidad social empresarial**. México: Pearson, 2012.

RODRIGO, Pablo; ARENAS, Daniel. Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 2, p. 265-283, 2008.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, winter, p. 3-16, 1984.

SILVA, A. et al. Percepção dos empregados sobre inovação em uma instituição de ensino de Santa Catarina. In.: **XIII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica**. Cartagena das Índias – Colombia, p. 1-15, 2009.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, Organizational Culture, set., p. 339-358, 1983.

STRAUTMANIS, Janis. Employees values orientation in the context of corporate social responsibility. **Baltic Journal of Management**, v. 3, n.3, p. 346-358, 2008.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, out., p. 653-669, 1984.

WILKINS, Alan L.; DYER JR., William G. Toward culturally sensitive theories of cultural change. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, out., p. 522-533, 1988.

ZADEK, S. The path to corporate responsibility. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 125-132, 2004.

ZENONE, Luiz C. **Marketing social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.