

## Os Reflexos de Práticas Socioambientais Organizacionais Sobre as Atitudes Individuais: uma Compreensão à Luz da Teoria do Comportamento Planejado

*Reflexes of Organizational Social and Environmental Practices on Individual Attitudes: an Understanding Under the Theory of Planned Behavior Optics*

Minelle Enéas da Silva<sup>1</sup>

Rita de Cássia Braga Melo<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar os reflexos da mudança de comportamento organizacional para questões socioambientais sobre os indivíduos, a partir da Teoria do Comportamento Planejado, na visão de uma unidade de gestão de pessoas em uma Instituição de Ensino Superior pública no estado de Pernambuco, Brasil. A abordagem utilizada foi a qualitativa e método de verificação o estudo de caso, na qual foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 11 colaboradores da instituição analisada, o que representa uma amostra de 25% do universo, as mesmas foram analisadas sob a perspectiva da análise de conteúdo. As discussões indicam que com a implantação do projeto EA e um estímulo a mudanças das práticas institucionais, verificou-se uma pré-disposição positiva dos servidores para as questões socioambientais, bem como uma tendência de influência do comportamento socioambiental sobre os indivíduos ali inseridos, em se considerando as influências nas práticas desenvolvidas e incorporadas nesse contexto.

**Palavras-chave:** comportamento socioambiental, atitudes individuais, mudança organizacional.

### ABSTRACT

The present study aims to identify the consequences of changing organizational behavior to environmental issues on individuals, from the Theory of Planned Behavior, in view of a unit of managing people in a public institution of higher education in Pernambuco State, Brazil. The used approach qualitative and the method of verification the case study, in which semi-structured interviews were conducted with 11 employees of the institution analyzed, which represents a sample of 25% of the total amount, they were analyzed from the perspective of the

<sup>1</sup> Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Brasil. Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS, Brasil, nível doutorado. Contato: [minele.adm@gmail.com](mailto:minele.adm@gmail.com).

<sup>2</sup> Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Brasil. Servidora Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, Brasil. Contato: [ritab.melo@yahoo.com.br](mailto:ritab.melo@yahoo.com.br).

analysis content. The discussions indicate that with the implementation of the EA project and a stimulus to change institutional practices, there was a positive pre-disposition of servers to social and environmental issues, as well as a tendency to influence the socio-environmental behavior on inserted individuals in considering their influence on developed practices and incorporated in this context.

**Key words:** socio-environmental behavior, individual attitudes, organizational change.

## INTRODUÇÃO

Cada vez mais se percebe a necessidade de mudanças, por parte das organizações, direcionadas ao atendimento de demandas emergentes na sociedade, dentre as quais as preocupações socioambientais. Sabe-se que muitas organizações trabalham apenas sob o contexto de pressões, no entanto entende-se também que a partir de uma pré-disposição voluntária dessas em sua prática de mercado, torna-se possível um melhor desempenho organizacional (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005). Considerando que as organizações possuem diferentes níveis comportamentais, é fundamental a análise de vários fatores para o entendimento de sua completude (ROBBINS, 2005). Assim, a partir do momento em que se assume um comportamento socioambiental como prática organizacional, esses níveis devem buscar um alinhamento de suas finalidades.

Nesse sentido, o estudo dos comportamentos gerados pelas atitudes, personalidades, valores, entre outros aspectos organizacionais, podem facilitar e/ou refletir a efetivação desse comportamento socioambiental numa organização. Esse aspecto é corroborado por Silva e Gómez (2010) em menção a nova forma de atuação interna e externa de uma organização em função da reestruturação de seu comportamento para questões socioambientais. Considerando que pode existir uma relação entre o processo comportamental da organização e dos indivíduos que dessa fazem parte,

identificou-se numa Instituição do Ensino Superior pública do estado de Pernambuco, adaptações organizacionais direcionadas nesse sentido, que necessitam de uma atenção quanto a capacidade de influência sobre seus servidores.

A partir dessas considerações, a presente pesquisa está inserida nesse contexto de mudança de atuação organizacional, à medida que possui como objetivo norteador identificar os reflexos da mudança de comportamento organizacional para questões socioambientais sobre os indivíduos, a partir da Teoria do Comportamento Planejado, na visão de uma unidade de gestão de pessoas. Para tanto, a IES pública mencionada anteriormente foi utilizada como estudo de caso no intuito de verificar a efetivação da proposta. A teoria selecionada nessa pesquisa está intimamente relacionada com a idéia de influência no comportamento de indivíduo, não desconsiderando a possibilidade de doação natural desse para com uma contingência emergente.

Para que um comportamento possa ser planejado e/ou estimulado por fatores externos aos indivíduos, deve-se trabalhar com os constructos atitudes, normas subjetivas, controle do comportamento percebido e intenção, entendendo que todas essas variáveis devem estar alinhadas para que juntas possam gerar a questão do comportamento pretendido (AJZEN, 1991). De acordo com Ajzen (1991) identifica-se a necessidade de ponderação entre os constructos de modo que seja possível

identificar que fatores destacam-se no contexto estudado, bem como possíveis direcionamentos que podem ser tomados pela organização. O mesmo autor salienta a possibilidade de adição de outros indicadores para melhor compreensão do fenômeno estudado.

Perpassando pelos diferentes pontos do trabalho percebe-se que a relação proposta está alinhada com os estudos de Ajzen (2001) que tem componentes validados e aplicados em diversas áreas, como uso de preservativos e outros comportamentos de sexo seguro, medicação, uso de substâncias ilegais, ingestão de alimentos com poucas gorduras, atividades físicas, escolha de uma profissão, uso de capacete de segurança, uso de fio dental, (AJZEN, 2001), além de estudos realizados por Gonçalves, Santos, Veiga (2005) sobre a intenção de consumo de cosméticos ecológicos, assim como pesquisa feita por Freitas (2009) sobre a implementação do *e-learning* nas escolas de gestão.

Além desses, outros trabalhos podem ser observados na literatura acadêmica como o de Ajzen, Czasch e Flood (2009) que desenvolveram estudos sobre a formação das intenções que geram diferentes comportamentos em cada indivíduo, de Ajzen e Manstead (2007) que observaram as mudanças comportamentais relacionadas à saúde e o de Daigle, Hrubes e Ajzen (2002) que realizaram uma pesquisa comparativa sobre as crenças, atitudes e valores entre os caçadores e outros observadores de animais selvagens. No contexto de publicações brasileiras quanto a TCP, destaca-se a de Lopes e Souza (2005) sobre a construção e validação de um instrumento quanto à atitude empreendedora em pequenas empresas de Brasília-DF, bem como o de Cavalcanti, Dias e Costa (2005) que propuseram um instrumento de mensuração para o estudo

das crenças positivas e negativas e a intenção comportamental com ênfase no aspecto normativo geral e atitudinal dos obesos pesquisados, entre outras.

Ajzen (2001) entende a atitude como uma avaliação psicológica de um objeto capturado, identificada por meio de atributos como bom-mau, prejudicial, benéfico, agradável, desagradável, simpático e não afável. Assim a partir da estrutura teórica proposta pela Teoria do Comportamento Planejado – TCP, o constructo atitude aqui considerado está sendo compreendido como um dos influenciadores do comportamento que, ao aliar-se às normas subjetivas e a percepção de controle comportamental, formará o comportamento individual, por meio da intenção comportamental (AJZEN, 2002).

Com a intenção de clarear e dar uma melhor compreensão da relação proposta entre a mudança de um comportamento organizacional para questões socioambientais e a sua influência sobre os indivíduos, além dessa parte introdutória são apresentados num segundo momento uma breve discussão teórica para se dar uma idéia completa do estudo desenvolvido. A seguir visualiza-se o desenho metodológico utilizado. No quarto momento, observa-se a discussão dos resultados, com uma caracterização do Projeto EA, bem como a apreciação da TCP com relação às entrevistas realizadas. Finalmente como forma de reflexão sobre esses resultados são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 1. DISCUSSÃO TEÓRICA

No desenvolvimento de suas atividades organizacionais, as empresas assumem um papel diferencial no contexto emergente das práticas socioambientais à medida que assume continuamente diferentes formas de atuação, bem como muitas responsabilidades no mercado com

relação à sustentabilidade. Nesse contexto, para que possa de fato atuar com um comportamento diferencial, as organizações necessitam passar informações e conhecimentos para seus colaboradores, de maneira tal que esses estejam integrados ao seu processo de mudança. Isso ocorre ao se entender que assumindo novas formas de atuação individual os colaboradores podem facilitar sua contribuição para essa mudança de comportamento, gerando uma nova forma de atuação na sociedade. Essa noção introdutória facilita o delineamento e a articulação teórica necessária para o entendimento da presente proposta.

### **1.1 COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL ORGANIZACIONAL**

A idéia de comportamento organizacional está relacionada com a maneira como a organização percebe as nuances de mercado e como modela suas práticas as exigências e necessidades do mesmo. As mudanças na forma de atuação das organizações estão cada vez mais necessárias, tendo em vista esses novos anseios na dinâmica do mercado. Nesse sentido, Robbins (2005) afirma ser o comportamento organizacional um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre as organizações, com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia. Desse modo, o comportamento de uma organização, em seus diferentes níveis pode ser analisado em relação a aspectos como: valores, atitudes, satisfação com o trabalho, personalidade, percepção, motivação, trabalho em grupo, dentre outros (ROBBINS, 2005).

A partir do momento em que as organizações conseguem alinhar suas práticas e obrigações a um caráter mais responsável, busca-se entender melhor como as mesmas podem auxiliar para a efetivação da Responsabilidade

Socioambiental de uma organização e, por conseguinte, do desenvolvimento sustentável. Considerando que, na visão de Sethi (1975), as mudanças ocorridas no comportamento organizacional interferem diretamente na performance social corporativa, isso ligado a cultura de uma organização, pode-se perceber e inferir que existe um processo de causalidade entre essas dimensões, ou seja, para o autor existe uma relação direta entre comportamento e performance organizacional. Ao se trabalhar com a ideia de comportamento social de uma organização, por exemplo, é possível que exista consequentemente uma performance social da mesma.

De modo operacional, Clarkson (1995) propõe que a performance social empresarial seja analisada e avaliada com mais eficiência a partir do gerenciamento das relações existentes entre a corporação e os seus interessados. Assim, faz-se necessário entender que o comportamento organizacional está intrinsecamente relacionado a essas adaptações desenvolvidas pela organização, que podem naturalmente relacionar-se com o comportamento dessa organização. Entendendo a relação proposta entre a organização e a sociedade, na qual a firma se envolve com questões mais amplas, pode-se ratificar que de fato os negócios são os responsáveis por consequentes relações primárias e secundárias em áreas envolvendo toda a sociedade (WOOD, 1991). Desse modo verifica-se uma maior preocupação das organizações para com essa questão.

Diante desse contexto interacional entre organização e sociedade, é que se percebe uma maior preocupação organizacional com questões sociais e ambientais, em se considerando esse aspecto responsável. Nesse sentido, torna-se efetivo o estudo do comportamento

socioambiental empresarial (CSAE), como forma de melhor compreender o papel social da organização, considerando as expectativas, necessidades e pressões influenciam as empresas participantes de uma rede de interações a adotarem um comportamento mais responsável, diante da percepção da importância de sua atuação nos processos sociais locais (SANTOS, 2010).

Para Sidrim (2009) o CSAE surge como conceito orientado à capacidade organizacional de responder as pressões socioambientais, em relação aos anseios das partes interessadas nessa organização. Pode-se afirmar, ainda, que esse tipo de comportamento organizacional está voltado à análise comportamental numa avaliação social e ambientalmente responsável do negócio, essa desenvolvida por meio de políticas, programas e resultados socioambientais (SANTOS, 2009; SANTOS; GÓMEZ, 2010). Ratificando essa ideia, Santos (2010) afirma que essas responsabilidades organizacionais, sejam elas sociais e/ou ambientais, estão sujeitas a mudanças nos valores organizacionais.

Nesse sentido, faz-se necessário identificar que o comportamento socioambiental empresarial, segundo Sidrim (2009) está sujeito a sofrer modificações diante das pressões existentes no âmbito extra-organizacional, adaptando-se continuamente a diferentes nuances na dinâmica mercadológica. Desse modo, fica claro que um comportamento socioambiental empresarial refere-se aos resultados organizacionais, identificados por meio de seu comportamento, que estão alinhados com as influências externas às organizações e a incorporação e efetivação do caráter socioambientalmente responsável que as mesmas percebem no contexto ao qual se está inserida. Corroborando, Schommer e Rocha (2007) afirmam que para que haja um aprofundamento e ampliação da

responsabilidade social, considerando-se também a ambiental, de uma organização é preciso efetivamente que a sociedade, por meio de seus diversos atores, realize uma pressão sobre essa para que seja impulsionada a mudança no seu comportamento organizacional.

O comportamento de uma organização, em seus diferentes níveis pode ser analisado em relação a aspectos como: valores, atitudes, satisfação com o trabalho, personalidade, percepção, motivação, trabalho em grupo, dentre outros (ROBBINS, 2005). A partir das adaptações organizacionais para questões socioambientais, por exemplo, é necessário visualizar como os fatores anteriormente apresentados são desenvolvidos na organização. Nesse sentido, como foco de estudo, selecionou-se a análise da influência do comportamento socioambiental empresarial sobre os indivíduos que fazem parte da organização, podendo esta ideia ser analisada a partir da Teoria do Comportamento Planejado.

## **1.2 PREVENDO O COMPORTAMENTO FUTURO**

Solomon (2008) afirma que em alguns momentos é possível que o conhecimento da atitude de um indivíduo não seja um fator coerente para prever o seu comportamento, pois muitos estudos mostram que existe pouca relação entre a atitude do ser humano e seu comportamento real. Entretanto o próprio autor menciona que é significativamente útil distinguir atitudes firmes das superficiais, pois provavelmente um indivíduo que tende a manter uma atitude firmemente terá maior probabilidade de atuar de acordo com ela. Assim, Robbins (2005) menciona que as atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis - em relação a objetos, pessoas ou eventos e que as mesmas podem ser colocadas como o reflexo do que se sente em relação a algo,

sendo importantes, conforme o autor, dentro das organizações, uma vez que podem afetar o comportamento no trabalho.

Um ponto relevante abordado por Aronson, Wilson e Akert (2002) é que a experiência social de cada indivíduo molda as atitudes e que psicólogos sociais vêm desenvolvendo estudos relacionados com a formação das atitudes por meio das experiências cognitivas, afetivas e comportamentais da pessoa. Uma vez que nem todas as atitudes são desenvolvidas do mesmo modo e que indicam a predisposição da pessoa em se comportar de maneira específica, pode-se afirmar que as mesmas resultam em avaliações sobre seu próprio comportamento e dos demais, dentro da sociedade.

Nesse sentido surge a Teoria do Comportamento Planejado (TCP) como o modelo social-psicológico mais oportuno para prever o comportamento (AJZEN; COTE, 2008), sendo considerada como aquela que busca o entendimento do comportamento humano de forma geral, a partir da intenção comportamental e de poucas variáveis explicativas (AJZEN, 1985). Esta teoria baseia-se então no pressuposto do comportamento racional das pessoas que usam sistematicamente as informações disponíveis, considerando as conseqüências de suas ações antes de optarem pela realização ou não de determinado comportamento. Segundo Ajzen (1991) a TCP é derivada da Teoria da Ação Racional (TAR) e que ambas são um desdobramento do modelo de multiatributos de Fishbein e Ajzen (1975).

A TCP ampliou o alcance da TAR, incluindo o controle comportamental percebido (CCP), como um preditor aditivo da intenção e do comportamento, pressupondo que ao se manter a intenção constante, provavelmente um maior

controle percebido aumentará a probabilidade de sucesso para que haja o desempenho de determinado comportamento. Desta maneira, quanto mais um dado comportamento de um indivíduo estiver relacionado a fatores externos, que estão fora do controle da pessoa, isso possivelmente influenciará na sua capacidade de realizar o que pretendia, ou seja, menos o seu comportamento estará determinado por sua vontade.

Para Ajzen (2002), o comportamento humano é direcionado por três tipos de crenças: crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento; crenças normativas voltadas para as expectativas de terceiros implicam em pressão social perceptível ou norma subjetiva; e crenças de controle podem provocar ou impedir o desempenho de um comportamento. Juntos a atitude, a norma subjetiva e o CCP, levam à constituição de uma intenção comportamental, se o comportamento está sujeito à vontade do indivíduo, existindo uma relação direta entre esses constructos e a realização do comportamento.

Assim, considerando um adequado grau de controle do comportamento, as pessoas tendem a realizar suas intenções quando as oportunidades aparecem. Por isso, a intenção comportamental é considerada o antecessor imediato do comportamento. Entretanto, uma vez que muitos comportamentos possuem certa dificuldade de realização, podendo acarretar limitações do controle volitivo, é pertinente considerar o controle comportamental percebido indo além da intenção. Assim sendo considerado verdadeiro, confiável, o CCP pode ser usado como substituto do controle real e colaborar diretamente para prever o comportamento em questão (Figura 1).

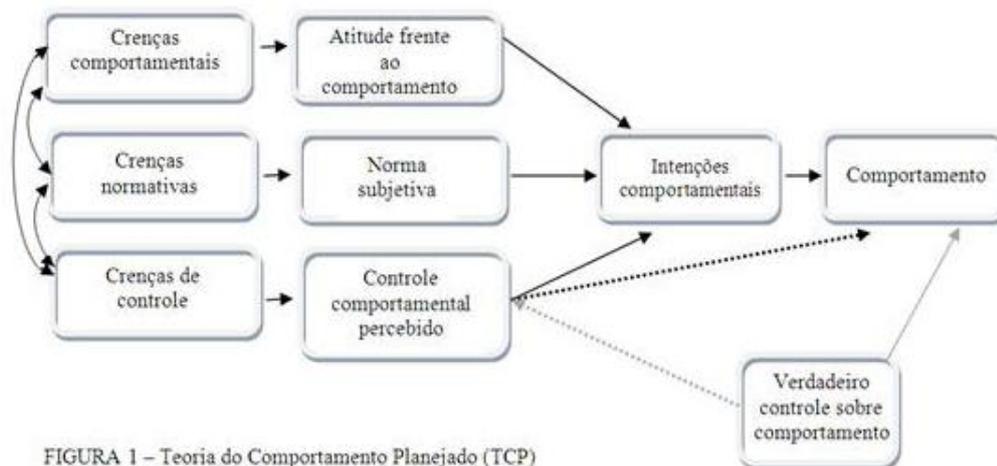


FIGURA 1 – Teoria do Comportamento Planejado (TCP)  
 Fonte: Ajzen (2002)

De acordo com Ajzen (2006) a crença comportamental é a probabilidade subjetiva de que o comportamento irá produzir um determinado resultado. Embora uma pessoa possa ter muitas crenças comportamentais com respeito a qualquer comportamento, só um número relativamente pequeno são facilmente acessíveis em um dado momento, supondo-se que as mesmas, em combinação como os valores subjetivos dos resultados esperados, determinem a atitude dominante em relação ao comportamento, esta conceituada como o grau em que certo desempenho do comportamento do indivíduo é valorizado positiva ou negativamente. Assim a atitude em relação a um dado comportamento é verificada por um conjunto total de crenças que estão acessíveis, relacionando vários resultados de comportamento e outros atributos.

Ajzen (2006) afirma que as crenças normativas referem-se às expectativas de comportamento percebido tidas como importantes referências para indivíduos ou grupos de referência como família, amigos, empresa em que trabalha, supondo-se que essas crenças normativas associadas à motivação para cumprir as pressões sociais percebidas determinam a norma subjetiva vigente, em relação à opinião das pessoas que são muito importantes para o mesmo

no que se refere à determinada situação, demonstrando assim, expectativas de comportamento. Outro constructo, o controle comportamental percebido (CCP) está relacionado à como as pessoas percebem sua capacidade ou não de desempenhar um dado comportamento, sendo determinado por um conjunto de crenças de controle acessíveis, que podem gerar facilidades ou dificuldades para o desempenho do comportamento.

Ainda conforme o autor crenças de controle estão relacionadas com o desempenho de um comportamento, supondo-se que as mesmas, em combinação com o poder percebido de cada fator de controle determinam a percepção de controle de comportamento vigente. Desta forma a intenção indica a disponibilidade de uma pessoa em realizar certo comportamento e é considerado o seu antecedente imediato, estando baseada em atitude em relação ao comportamento, normas subjetivas e CCP, onde cada indicador é ponderado de acordo com sua importância a certo comportamento e à população em questão. Enfim chega-se ao comportamento que é a conclusão em relação a uma determinada situação para se chegar a um objetivo e o bom desempenho desse comportamento não depende apenas de uma intenção favorável, como também

de um nível suficiente de controle comportamental.

Com o objetivo de obter uma medida mais representativa de comportamento pode-se adicionar observações comportamentais em certos contextos e tempos. De maneira conceitual, o controle comportamental percebido é utilizado para ajustar o efeito da intenção do comportamento, fazendo com que uma intenção favorável somente gere um comportamento quando o CCP é significativamente intenso (AJZEN, 2006). Considerando a concepção do modelo direcionado para a identificação do comportamento planejado, a partir da ideia de mudança no comportamento organizacional direcionado para questões socioambientais, parte-se do pressuposto de que para que esse seja efetivado, mudanças organizacionais se fazem necessárias nesse sentido.

Ajzen (2002) aponta que intervenções planejadas para mudar comportamentos podem ser direcionadas a uma ou mais variáveis explicativas do modelo. Mudanças nesses fatores podem produzir mudanças nas intenções comportamentais e, conseqüentemente, no comportamento. Para que essa intervenção seja mais efetiva faz-se necessário identificar as crenças salientes, ou seja, as que são acessíveis na memória, que constituam a base cognitiva de atitudes, normas subjetivas e controle percebido. A partir da identificação dessas crenças, aumentam as possibilidades de intervenções bem-sucedidas, pois como observado por Fishbein e Ajzen (1975), nessa abordagem de comportamento planejado, mudar crenças específicas sobre antecedentes comportamentais é muito mais eficaz que tentar diminuir o preconceito contra determinado comportamento.

Assim, a TCP é uma estrutura conceitual útil para a compreensão dos antecedentes do comportamento em diferentes domínios, para projetar intervenções e para avaliar a eficácia e os efeitos de uma intervenção, em que várias estratégias podem ser utilizadas para ocasionar mudanças nas intenções ou para permitir o desempenho das intenções já existentes, sendo, portanto, uma ferramenta utilizada para rastrear os efeitos de uma intervenção, determinando as razões para o fracasso da mesma e redesenhando estratégias de intervenção mais eficazes caso se identifique como necessário o realinhamento das ações estratégicas (AJZEN, 2011).

## 2. DESENHO METODOLÓGICO

Para atender ao objetivo da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa por parecer mais apropriada para o entendimento de como a TCP se relaciona com o processo de mudança do comportamento organizacional para questões socioambientais. Diante deste contexto, elegeu-se o estudo de caso como método de investigação por este ter como uma das características principais a descrição do contexto em que se está realizando certa investigação (GIL, 2008), assim como para Chizzotti (2008, p. 136) quando afirma que os estudos de caso "visam explorar, deste modo, um caso singular, situado na vida real contemporânea", acrescentando, também, que o estudo de caso visa reunir dados importantes, alcançando com isso um conhecimento mais amplo sobre determinado objeto, esclarecendo e dissolvendo dúvidas e questões, assim como instruindo ações ou estudos posteriores.

Como intuito de identificar a relação existente entre a mudança do comportamento organizacional para

questões socioambientais e a mudança de cada indivíduo, a partir da TCP optou-se pelo estudo de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública localizada no estado de Pernambuco, uma vez que se observa na mesma a implantação de um projeto voltado para questões socioambientais pela unidade de gestão de pessoas. Desse modo, considera-se que com a implantação desse projeto haverá uma mudança no comportamento organizacional, direcionado para questões socioambientais, e, por conseguinte, na dinâmica interna da organização, tendo em vista a necessidade de uma adaptação dos colaboradores a essa nova perspectiva organizacional.

Assim, na tentativa de prever o comportamento dos colaboradores da unidade de gestão de pessoas utilizou-se a Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen (2002) identificando os constructos atitude, normas subjetivas, controle comportamental percebido, intenção, todos esses gerando o comportamento do indivíduo. É importante salientar que a unidade em questão é formada por 44 funcionários, dos quais foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas com 11 desses colaboradores, o que representa uma amostra de 25% do universo. Por questões limitadoras a realização da pesquisa, as entrevistas foram realizadas virtualmente, todavia as mesmas conseguem atender a proposta do estudo de acordo com o pensamento de Vergara (2009). Para preservar a identidade da instituição como um todo esta será referenciada como IES, o projeto será mencionado com o pseudônimo de Projeto EA e os colaboradores serão citados numericamente caso seja necessário.

No que se refere à análise de dados, foi realizada uma análise de conteúdo, buscando explicitar o conteúdo das entrevistas, esta análise baseando-se na

perspectiva categorial, por meio da análise temática, visando uma compreensão mais rápida e eficaz nos discursos diretos e simples (BARDIN, 2009). Esse tipo de análise é realizada segundo o mesmo autor em três etapas: a) pré-análise ou organização do material coletado nas entrevistas, bem como dos documentos levantados; b) análise do material propriamente dito, no qual os dados foram categorizados e embasados na literatura pertinente ao estudo; e c) tratamento dos resultados, sendo feita a interpretação destes dados e confrontando-os com os resultados obtidos na teoria, formulando-se as considerações finais.

### **3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.1. PROJETO EA**

O projeto surgiu com a intenção de contribuir para a consolidação de uma cultura voltada para a preservação ambiental em uma IES pública localizada no estado de Pernambuco. Com o objetivo de promover o desenvolvimento de capacitações em educação ambiental, que fomentem o crescimento dos servidores da instituição de modo a alinhar os comportamentos desses a realidade ambiental a qual estão inseridos, tal projeto insere uma nova perspectiva de atuação para com todos os envolvidos internamente com a instituição. De modo claro o referido projeto tem como objetivo implícito buscar desenvolver esses servidores para as questões sociais, uma vez que existe uma relação direta entre essas duas dimensões fundamentais do desenvolvimento sustentável. Para que o mesmo possa ser operacionalizado, são considerados como objetivos específicos:

- Envolver, sensibilizar e mobilizar os servidores no processo de

preservação e conservação do meio ambiente;

- Difundir as informações sobre o meio ambiente e o que fazer para atuar de forma consciente;
- Sugerir ações de preservação do meio ambiente dentro da instituição;
- Estimular a adoção de estratégias de comunicação dentro das unidades da instituição e destas com a comunidade local, situando a cooperação como uma forma de esforço coletivo para preservação de nossas áreas verdes;
- Desenvolver o treinamento de servidores para atuarem como propagadores das causas ambientais.

Justifica-se ainda a realização do projeto, pela missão inicial que uma IES possui para com a sociedade, evidenciando claramente toda sua responsabilidade socioambiental e seu comportamento ético. A origem do projeto e suas atividades estão sendo desenvolvidas pela unidade de gestão de pessoas dessa IES pública em parceria com outros departamentos acadêmicos, por meio da realização de palestras temáticas que versem sobre o meio ambiente e sua preservação, ao mesmo tempo em que estimulará várias possíveis abordagens das situações presentes, valorizando-se os seguintes aspectos: sensibilização, consciência ambiental, características do ambiente, dos seres vivos, geográficas, históricas e culturais, sócio-econômicas, entre outros. Dentre outras ações previstas no projeto, identifica-se a substituição dos descartáveis por canecas térmicas, o uso de papéis recicláveis e de maneira coerente, além da conscientização sobre a importância do patrimônio ambiental, de modo que se torne evidenciado o caráter educacional ao qual o mesmo essencialmente se propôs.

### 3.2. APRECIÇÃO DA TCP

A partir da implantação do projeto EA, o comportamento organizacional da IES em questão pode ser considerado como comportamento socioambiental, tendo em vista os objetivos do referido projeto. Assim sendo, é pertinente afirmar ser necessário uma atuação mais envolvida dos colaboradores junto à nova perspectiva da organização, isso por meio de práticas de novos comportamentos individuais, que estão diretamente relacionados com as crenças, as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido presentes na Teoria do Comportamento Planejado, selecionado como modelo teórico de estudo.

Segundo Ajzen (1991) a TCP é bem suportada por meio da evidência empírica. Atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido estão relacionados aos conjuntos adequados de controle comportamental, crenças salientes, normativas e sobre o comportamento, mas a natureza exata dessas relações é ainda incerta. Quanto à expectativa de formulações de valor, são apenas parcialmente bem sucedidas em lidar com essas relações e a inclusão de medidas de valor são oferecidas como uma forma de lidar com as limitações de medição.

Assim na apreensão dos dados obtidos nas entrevistas percebe-se um direcionamento dos colaboradores, de forma geral, para uma pré-disposição positiva quanto às questões socioambientais, principalmente no que refere as ações desenvolvidas pelo projeto. Para uma melhor visualização da teoria, a análise está subdividida em duas partes, a primeira com uma visualização individual de cada constructo pertinente ao modelo e a segunda apresentada de forma macro para uma melhor compreensão da teoria.

Na análise do primeiro constructo, a atitude, de maneira geral o projeto é considerado como uma iniciativa interessante e importante para um melhor ambiente organizacional, tendo em vista que dentre outros aspectos, segundo os colaboradores, visa à sensibilização, a conscientização e a reeducação de pessoas quanto a questão da preservação ambiental e, por conseguinte, quanto a aspectos sociais inerentes a essa preocupação, isso podendo ser visualizado no depoimento do colaborador 09 quando afirma que “[...] temas relacionados ao meio ambiente tem que ser debatidos freqüentemente, afinal estamos falando do bem estar da humanidade [...]”. Corroborando, para o colaborador 01, o projeto ‘é uma grande iniciativa para sensibilizar a todos sobre a real necessidade de preservação ambiental’. Já para o colaborador 04 ‘existe uma preocupação maior sobre a valorização e inclusão desse tema [...], para a conscientização das pessoas sobre o assunto’.

Quando questionados sobre a legitimidade na realização de práticas socioambientais por organizações, os colaboradores acreditam que a sociedade valoriza essas práticas em parte, tendo em vista que na maioria das vezes essas organizações não assumem seu papel efetivo e quando o fazem não visualizam as questões sustentáveis que deveriam ser levadas em consideração no desenvolvimento dessas ações, percebendo-se então uma maior preocupação com aspectos mercadológicos, visualizando apenas um gerenciamento de imagem. Tal fato não se consolida na IES em questão, já que o surgimento do projeto deu-se de maneira espontânea e sua implementação está sendo de forma gradativa e em conjunto com todos os servidores da instituição, iniciando-se pela unidade de gestão de pessoas.

O processo de conscientização dos colaboradores, em relação ao projeto que está sendo implantado, é visto com avaliação positiva pelos mesmos, a partir do momento em que as ações desenvolvidas na instituição podem gerar desdobramentos para a sociedade como um todo, uma vez que ao realizar uma prática socioambiental no ambiente de trabalho o colaborador pode transferir para seu cotidiano essa nova forma de agir. Isso pode ser identificado nas palavras do colaborador 11 o qual afirma ser importante o desenvolvimento de ‘[...] ações contínuas, sejam elas pequenas ou não, no intuito de convencer as pessoas a adotarem novos comportamentos, como por exemplo, a substituição dos copos descartáveis pelas canecas’.

Entretanto, para que o projeto EA possa atender aos seus objetivos percebe-se no depoimento do colaborador 05 um alerta quanto à necessidade de uma maior articulação entre as unidades da instituição por meio de ‘aprofundamento nos processos pedagógicos de conscientização’. Diante desses aspectos até então apresentados, verifica-se a predominância da pré-disposição positiva por parte dos colaboradores, havendo em seus posicionamentos alguns direcionamentos quanto a necessidade de cautela para a efetivação desse projeto. Essas atitudes podem estar relacionadas as crenças comportamentais pré-existentes nos indivíduos, segundo a teoria de Ajzen (2006).

Realizando a análise das normas subjetivas que podem interferir no comportamento individual, identificou-se na visão dos colaboradores que há uma tendência parcial das organizações em desenvolver práticas socioambientais, tendo em vista que provavelmente as mesmas não detém uma real intenção de desenvolver essas práticas, como pode-se observar nas palavras do colaborador 09 ‘[...] percebo

esse estímulo [práticas] apenas em empresas privadas, pois as práticas socioambientais reduzem gastos e promovem a organização. Infelizmente, em empresas públicas não vejo a mesma intenção'. Desse modo, pode-se inferir que as organizações podem exercer influência sobre os comportamentos de seus colaboradores a depender da maneira como essa atua.

Na intenção de identificar quais as outras formas que podem influenciar nos comportamentos individuais, além das organizações, questionou-se sobre a influência que parentes e amigos exercem sobre os colaboradores. Essa tentativa demonstrou que na visão dos mesmos, a influência é positiva e importante para o comportamento individual. Percebe-se que para a efetivação do projeto, em seu processo de conscientização, é necessário o engajamento da maior parte dos colaboradores e que, portanto, uma maior interação entre os mesmos e seus familiares e amigos pode facilitar sua compreensão para a mudança de comportamento. No entanto, como afirma o colaborador 08 nem sempre existe a relação de influência: 'de forma seletiva procuro adquirir práticas, não só socioambientais, como gerais, mas independe de ser ditadas ou exemplificadas por amigos ou parentes'.

Ajzen (2006) afirma que as crenças normativas estão relacionadas com as pressões sociais percebidas que determinam as normas subjetivas vigentes importantes para o comportamento. Assim sendo, observa-se que as normas subjetivas podem estar disseminadas dentro da organização quando se identifica, por exemplo, um colaborador capaz de pressionar os demais sobre a necessidade de mudança de comportamento. Tal aspecto pode ser demonstrado no depoimento do colaborador 06 o qual afirma 'eu tenho consciência e procuro fazer

a minha parte, como também a dos que estão dormindo para a situação'.

Quando indagados com relação às instituições que possuem práticas socioambientais, os colaboradores acreditam que as mesmas possuem um papel importante para a sociedade. Apesar de algumas vezes serem tendenciosas quanto à efetivação dessas práticas, essas ações são consideradas válidas, uma vez que favorecem um comportamento voltado para as questões socioambientais, como menciona o colaborador 01: 'as empresas com esse tipo de preocupação possuem um papel importante para a sociedade, visto que contribuem para a preservação do meio ambiente, aumentam a conscientização das pessoas para o problema da qualidade de vida no planeta e com a divulgação de suas ações [...]'.  
Outro ponto a ser analisado dentro da Teoria do Comportamento Planejado refere-se ao controle comportamental percebido (CCP) que está relacionado à como as pessoas percebem sua capacidade ou não de desempenhar um dado comportamento (AJZEN, 2006). Desta forma, em relação a obtenção de informações necessárias para a tomada de decisões favoráveis as práticas socioambientais, os colaboradores admitem a existência de uma noção mínima quanto ao assunto, mas afirmam ser necessário o aprendizado contínuo para que seu comportamento esteja alinhado a expectativas socioambientais.

Esse aspecto pode ser evidenciado no depoimento do colaborador 10: "[...] acredito que as informações que tenho ainda são muito poucas. E percebo que realizar alguma prática não depende apenas de vontade própria, mas de viabilidade e de oportunidade [...]". Assim sendo, pode-se inferir que os colaboradores não estão aptos a possuir uma iniciativa natural para um comportamento socioambiental, tendo

em vista que os mesmos dependem de fatores externos para que possam desenvolver esse comportamento, dentre esses fatores a atuação da coordenação do projeto é citada como essencial nesse sentido, como também sua supervisão.

A partir dessa idéia de coordenação, supervisão verifica-se que os colaboradores acreditam que as atividades desenvolvidas pelo projeto acarretarão estímulos sobre suas práticas, como afirmado pelo colaborador 02: 'acredito no[s] impacto[s] que o projeto causará [...] o maior deles será a mudança de hábitos não apenas dentro da instituição como também em nossas casas, famílias e amigos'. Corroborando com a idéia o colaborador 03 indica que 'as atividades desenvolvidas pelo projeto irão trazer grandes benefícios'. Este estímulo por parte da instituição está diretamente relacionado com o processo de conscientização previsto no projeto EA, o qual gradativamente vem sendo desenvolvido. De acordo com o colaborador 07 se a coordenação agir positivamente 'meu comportamento será influenciado para agir de forma socioambientalmente'.

Esse último ponto relaciona-se com a TCP, com relação a intenção prevista no modelo, uma vez que segundo Ajzen (2006) a mesma indica a disponibilidade de uma pessoa em realizar certo comportamento. Dentre os respondentes pode-se observar em alguns, certa resistência a por em prática o comportamento socioambiental, uma vez que estes se mantêm na área do discursos e não em efetivar a prática, cabendo a coordenação trabalhar com esses possíveis entraves. Mas, como afirma o colaborador 02 esse processo de conscientização (na busca por mudança na intenção) também pode gerar resultados positivos: 'mantenho comigo, sempre que possível hábitos socioambientais, desligando o ar condicionado na hora do almoço,

desligando o monitor do computador, as luzes da sala entre outros'.

Quando questionados sobre a pretensão e a maneira como se engajar nas ações desenvolvidas pelo projeto EA, no depoimento do colaborador 11, identifica-se a existência de intenção positiva quanto às ações a serem desenvolvidas pelo mesmo:

[...] À medida que as ações forem sendo implementadas, tentar cumpri-las, desde que sejam dadas as condições necessárias para isso.... como por exemplo, posso citar a substituição do copo plástico pela caneca térmica. Entretanto, tenho a consciência de que para engajar-me nesta ação não é necessário esperar a distribuição das canecas. Nesse caso, conscientização independe de ter a caneca ou não. Se realmente existe conscientização, o próprio servidor já poderia trazer a sua própria caneca para se engajar no projeto. Isso é uma questão de se ter estímulo para tal. E este estímulo pode ser desencadeado pela organização [...] (Colaborador 11)

Como se pode observar a questão do estímulo mais uma vez foi mencionada ratificando a necessidade de um maior envolvimento da instituição sobre o processo de conscientização dos colaboradores, ou seja, sobre os aspectos que interferem na intenção de se gerar um comportamento socioambiental. A partir dessa idéia, é possível verificar que essas práticas serão desenvolvidas e disseminadas na instituição e fora desta. Tal consideração pode ser evidenciada nas palavras do colaborador 02: 'não adianta apenas modificarmos nossos comportamentos dentro do ambiente organizacional, precisamos levar essas práticas para as nossas vidas e para as vidas das pessoas que convivemos, precisamos disseminar a importância dessas práticas para o nosso planeta'.

A partir de todos os depoimentos supracitados e das considerações realizadas, considerando a TCP como preditor do comportamento individual, vale salientar a necessidade de ponderação entre os constructos do modelo, levando-se em consideração a população e contexto ao

qual se está analisando. No caso da IES estudada, mais especificamente dos colaboradores da unidade de gestão de pessoas, percebe-se certa tendência de previsão do comportamento possivelmente direcionada a atitude e as normas subjetivas, seguindo a idéia de Ajzen (2006), uma vez que estas se mostram como indicadores mais presentes na efetivação do comportamento socioambiental na organização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da TCP demonstra ser provavelmente o mais adequado para a identificação dos reflexos das mudanças do comportamento organizacional sobre a conduta de um indivíduo. Identificou-se a presença de aspectos pertinentes a teoria no contexto da IES em estudo, uma vez que por meio do projeto EA o processo de conscientização estimula uma mudança nesse comportamento individual. Embora alguns indicadores possam apresentar-se visivelmente mais evidentes, nota-se certa tendência a ponderação dos constructos de modo que se verifiquem as diferentes abordagens em relação a suas especificidades e defina-se aquele que apresenta maior controle volitivo.

Outro ponto importante salientado por Ajzen (2002) é que, ainda que seja razoável planejar uma intervenção atuando simultaneamente nos três construtos explicativos da TCP, pode ser mais viável concentrar-se naquele com maior poder explicativo da variância da intenção comportamental correspondente. Assim sendo, por meio da análise dos dados pode-se possivelmente indicar que aqueles que possuem esse maior poder explicativo no caso em questão seria a atitude e as normas subjetivas que podem explicar a intenção e, conseqüentemente, a prática de um comportamento socioambiental, apresentando apenas uma pequena

ponderação do controle comportamental percebido nesse caso.

No caso analisado ficou claro uma pré-disposição positiva dos servidores para as questões socioambientais, uma vez que em meio as suas respostas eles expressaram aprovação das ações desenvolvidas pelo projeto EA que esteve sempre alinhado a idéia de preservação ambiental, fato esse a essência do mesmo. Salienta-se novamente o aspecto espontâneo de surgimento desse projeto junto à unidade de gestão de pessoas da instituição e sua implementação está sendo de forma gradativa e em conjunto com todos os servidores da instituição ao longo de todas as unidades da instituição, seja de forma pontual ou generalizada, para que se possa trabalhar sobre esse novo contexto organizacional.

Diante desses aspectos, Considera-se como contribuição principal do estudo o entendimento de que o comportamento socioambiental organizacional tende a influenciar os comportamentos dos indivíduos que estão inseridos no contexto, tendo em vista suas influências diretas nesses. Além disso, percebe-se a possibilidade de uma influência externamente a organização, já que os colaboradores podem disseminar as práticas desenvolvidas e incorporadas nesse contexto. Com isso, as empresas assumem um compromisso maior com o chamado desenvolvimento sustentável ao assumir maior responsabilidade. Como limitações desse estudo indicam-se a questão de implantação inicial do projeto, bem como a análise apenas da unidade de gestão de pessoas, recomendando uma nova pesquisa posterior a implementação total das atividades do projeto, tanto nessa unidade, como nas diferentes áreas da instituição.

Além disso, a realização de entrevistas com um conjunto de colaboradores restrito, indicando-se ser necessário ampliar a quantidade de

respondentes da pesquisa. Recomenda-se pra futuras pesquisas a realização de novas pesquisas na mesma instituição de ensino ampliando a quantidade de áreas estudadas, bem como em outras organizações de diferentes naturezas sobre a possibilidade de influência das práticas e comportamentos sobre as atitudes dos

indivíduos que delas fazem parte. Vale ressaltar que todo o presente trabalho está relacionado com os estudos de comportamento organizacional e não de gestão de pessoas, adequando-se a uma vertente emergente de discussões acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

AJZEN, I.; COTE, G. N. Attitudes and the prediction of behavior. In W. D. C. & R. P. (Eds.), **Attitudes and attitude change**. (289-311). New York: Psychology Press, 2008. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 10 jun. 2010.

AJZEN, I.; CZASCH, C.; FLOOD, M. G.. From intentions to behavior: Implementation intention, commitment, and conscientiousness. **Journal of Applied Social Psychology**, 39, 1356–1372, 2009. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 11 maio 2010.

AJZEN, I.; MANSTEAD, A. S. R. Changing health-related behaviors: An approach based on the theory of planned behavior. In K. van den Bos, M. Hewstone, J. de Wit, H. Schut & M. Stroebe (Eds.), **The scope of social psychology: Theory and applications** (pp. 43-63). New York: Psychology Press, 2007. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 07 maio 2010.

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, 179-211, 1991. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 09 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Nature and operation of attitudes. **Rev. Psychol.** 2001. 52:27–58, 2001. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 10 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. From intentions to actions: a theory of planned behavior. In: KUHI, J., BECKMAN, J. (orgs.). **Action – control: from cognition to behavior**. Heidelberg: Springer, p. 11-39, 1985. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 15 maio 2010.

\_\_\_\_\_. Residual effects of past on later behavior: habituation and reasoned action perspectives. **Personality and Social Psychology Review**, 6, 2, 107-122, 2002. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 01 maio 2010.

\_\_\_\_\_. Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, 32, 665-683, 2002. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 05 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Constructing a TpB Questionnaire: conceptual and methodological considerations**. September, 2002 (Revised January, 2006). Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf> Acesso em: 05 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Diagrama TPB**, 2006. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html> Acesso em: 06 maio 2010.

- \_\_\_\_\_. Behavioral interventions: Design and evaluation guided by the theory of planned behavior. In M. M. Mark, S. I. Donaldson, & B. C. Campbell (Eds.), **Social psychology for program and policy evaluation** (pp. 74-100). New York: Guilford, 2011. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 02 jul. 2011.
- ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- CAVALCANTI, A. P. R.; DIAS, M. R.; COSTA, M. J. de C. (2005). Psicologia e nutrição: predizendo a intenção comportamental de aderir a dietas de redução de peso entre obesos de baixa renda. UFPB. In: **Revista Estudos de Psicologia** 10(1), 121-129, 2005.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**. V. 20, n. 1, p. 92-117. 1995.
- DAIGLE, J. J.; HRUBES, D.; AJZEN, I. A comparative study of beliefs, attitudes, and values among hunters, wildlife viewers and other outdoor recreationists. **Human Dimensions of Wildlife**, 7,1-19, 2002. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 01 maio 2010.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/publications.html> Acesso em: 05 maio 2010.
- FREITAS, A. **A implementação do e-learning nas escolas de gestão: um modelo integrado para o processo de alinhamento ambiental**. – 2009. 330 f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, C. A.; SANTOS, D. O.; VEIGA, R. T.. **Uso da teoria do comportamento planejado para explicar a intenção de consumo de cosméticos ecológicos**. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (cepead) UFMG. Faculdade de Ciências Econômica. Disponível em: <http://www.face.ufmg.br/outrossites/pet/adm/academico/Artigos-2005/SANTOS,%20Deborah%20et%20al.%202005.pdf> Acesso em: 05 maio 2010.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. **The international journal of management science**. 2005.
- LOPES, G. S., JR.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, 2005. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?q=normas+subjctivas%2C+atitudes&hl=pt-BR&lr> Acesso em: 02 jun. 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, C. F. S. O. **Ferramenta de Avaliação da RSE: o Comportamento Socioambiental Empresarial em Arranjos Produtivos Locais**. In Anais... XI Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA. Fortaleza: Unifor, 2009.

\_\_\_\_\_. **O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, na percepção de seus principais stakeholders.** 233p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife: 2010.

SANTOS, C. F. S. O.; GÓMEZ, C. R. P. **O Comportamento Socioambiental Empresarial no APL de confecções do agreste pernambucano:** Análise comparada entre a Rota do Mar, a Lavanderia Mamute e a Kikorum Jeans Wear. In Anais... XXXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F. C. C. **As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil:** dilemas, oportunidades e limites. In Anais... XXXI ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Anais..., Rio de Janeiro, 2007.

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. **California Management Review.** V. 17, n. 3, p. 58-64. 1975.

SIDRIM, S. L. C. **Comportamento Socioambiental Empresarial X choques e pressões dos stakeholders:** o caso da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda. 193 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco. Recife: 2009.

SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. P. Consumo Consciente: O papel contributivo da educação. **Revista Reuna** (Belo Horizonte). V. 15, n.3, p.43-54. 2010.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **The Academy of Management Review.** V. 16, n. 4, p. 691-718. 1991.