



UMA ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE: CONTRIBUIÇÕES A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS

Thiago Antonio Beuron

Lúcia Rejane Da Rosa Gama Madruga

Lucas Veiga Ávila

Franciani Fernandes Galvão

Vitor Francisco Schuch Jr.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo melhor compreender o perfil de valores organizacionais de uma empresa que apresenta uma postura e imagem associada a um ambiente sustentável, que adota a sustentabilidade como estratégia de competitividade, utilizando práticas ambientalmente corretas em suas ações e práticas, divulgadas nos relatórios da empresa, visando maior transparência na relação com os interessados internos e externos. Adotou-se a pesquisa descritiva, por meio de um *survey* com os empregados, foi aplicado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Os achados destacam o perfil de valores predominantes e contribuem para a gestão da cultura por meio do fortalecimento dos valores essenciais para o alcance das dimensões pretendidas pela organização.

Palavras chave: valores organizacionais; gestão socioambiental; sustentabilidade.

E-mail: thyagobeuron@hotmail.com; luciagm@ufsm.br; admlucasveiga@gmail.com;
francianigalvao@gmail.com; vfschuch@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, qualquer inovação ou alteração em um componente desencadeia processos de mudança que impactam no comportamento organizacional. Burke e Litwin (1992), ao apresentarem dois tipos de mudança, a transacional e a transformacional, enfatizam a relevância da segunda no que tange as transformações estruturais, indicadas por mudanças em aspectos como cultura, missão e valores da organização.

Os valores influenciam o comportamento dos indivíduos, bem como suas escolhas e decisões (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992). Ao compartilhar dos mesmos valores dentro da organização, desenvolvem-se práticas organizacionais específicas consideradas adequadas ao contexto no qual a empresa está inserida (TAMAYO; PORTO, 2005).

O cenário empresarial tem incitado novas arquiteturas organizacionais baseadas na busca por uma gestão mais sustentável e equilibrada. Nesse sentido, as empresas gerenciam as dimensões sociais, econômicas e ambientais, adaptam e melhoram seus processos, atrelando a marca a uma imagem ética e socialmente responsável, a fim de gerar competitividade no mercado (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Tais organizações podem ser tratadas como o que foi chamado por Collins e Porras (1995) de empresas “feitas para durar”, já que estas mantêm valores e ideologia fundamentados em outras razões de ser além da busca única pelo resultado econômico.

Gray, Bebbington e Walters (1993) explicitam a necessidade de incorporação da gestão sustentável no plano da cultura da organização, em todos os níveis. Tal necessidade apresenta-se justamente para que não se caia no vazio de um discurso “verde” que seja incoerente com as práticas que permeiam a organização. Os valores possuem papel central na estratégia da organização, por meio desses, a organização “expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. Na escolha dos seus valores e na prioridade dada aos mesmos a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros” (TAMAYO, 2007, p. 21). Destaca-se ainda, o paralelismo entre os valores pessoais e organizacionais, que de acordo com Tamayo (2005, p.162) “refere-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização e cuja

obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa”.

Durante esse repensar da política, processos e práticas organizacionais, ocorre a reformulação da própria identidade organizacional, a qual adapta os valores organizacionais ao encontro dos novos pressupostos (VASCONCELOS; CRUBELLATE, 2004). Os valores podem ser entendidos como: crenças, constructos motivacionais, princípios que norteiam a seleção e avaliação de ações políticas, pessoas e eventos. São capazes de ultrapassar situações e ações específicas, influenciando diretamente o comportamento organizacional (WILLIAMS, 1968; KLUCKHOHN, 1951; SCHWARTZ, 1992). Torna-se então imprescindível estudar a sustentabilidade como uma questão cultural e comportamental incorporada em todos os níveis organizacionais.

Refletir um novo modelo de gestão levanta a necessidade de compreender qual a real ideologia da organização e como a cultura pode ser moldada ao encontro dos novos pressupostos, cabendo alguns questionamentos: a adoção de uma gestão socioambiental se reflete nos valores dos empregados? As empresas realmente sabem qual a sua cultura de valores? Os valores definidos no marco filosófico da organização são vivenciados pelos empregados? Como incorporar os valores estabelecidos socialmente aos valores organizacionais?

Este estudo é parte de um estudo mais amplo que trata de valores e sustentabilidade, limita-se a análise dos valores organizacionais de uma empresa que está inserida no contexto da gestão sustentável e contribui para a gestão da cultura por meio do fortalecimento dos valores essenciais para o alcance das dimensões pretendidas pela organização.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A partir do momento em que as pessoas passaram a se preocupar com o comportamento social das organizações, estas foram também influenciadas a modificar seus métodos e propósitos, trazendo-os ao encontro dos anseios da sociedade (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). O comportamento social das organizações torna-se explícito no modo de conduzir as atividades internas, que deverão levar em consideração os impactos gerados para os interessados internos,

bem como, nas relações com as partes interessadas externas a organização, que sofrem as consequências advindas de uma determinada decisão tomada pela empresa.

O compromisso da organização envolve todos os níveis hierárquicos, da alta administração ao nível operacional, afetando toda a estrutura organizacional, uma vez que pressupõe conceitos, valores e técnicas gerenciais. Necessita, portanto, ser incorporado à estratégia da empresa para melhorar os resultados a serem alcançados (ZADEK, 1998). Principalmente porque os ultrapassados modelos organizacionais, com foco na racionalização dos sistemas de trabalho, ou com estruturas burocráticas e hierarquizadas, já não correspondem às necessidades sistêmicas de flexibilização, inovação e eficiência coletiva. Novas arquiteturas organizacionais surgem em resposta às exigências das demandas atuais (RATTNER, 1999).

Essa concepção propõe às organizações a integração de três dimensões: social, ambiental e econômica, postulando que a organização sustentável é aquela que consegue bons resultados nas três dimensões (ELKINGTON, 2001). Tal abordagem tornou-se dominante no paradigma mais atual da sustentabilidade.

A dimensão social, ou capital social deve considerar o capital humano, o desenvolvimento de habilidades e a educação, além de abarcar medidas amplas de saúde da sociedade como um todo e do potencial de geração de riquezas. Neste aspecto, é possível verificar a sustentabilidade ao longo do tempo por meio da relação de transparência que a organização mantém com os seus consumidores, e das ações praticadas que permeiam toda a sociedade (ELKINGTON, 2001).

Tal abordagem aponta para obrigações que vão além da econômica e legal para com a sociedade, sendo que a responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica devem fazer parte da agenda organizacional. O foco no desempenho social enfatiza a preocupação com a ação das empresas, que devem formular e colocar em prática metas e programas sociais bem como integrar a responsabilidade ética na tomada de decisões, de políticas e de ações da empresa (CARROLL, 2000).

A dimensão econômica tem sido abordada de maneira simplificada, o lucro da empresa. Entretanto, a dimensão econômica deve considerar a sustentabilidade

econômica da empresa ao longo do tempo. Além do capital econômico, entendido de duas formas principais, capital físico e o financeiro, torna-se necessário incluir na análise o capital natural, social, humano e intelectual a fim de dar conta das variáveis envolvidas no contexto do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2001).

Para alcançar a última dimensão, a ambiental, e para que as empresas possam avaliar se são ambientalmente sustentáveis, necessariamente precisam compreender a expressão “capital natural”. Nesta dimensão é preciso avaliar toda a riqueza natural que sustenta o ecossistema, ou seja, ao avaliar o capital natural de uma floresta deve-se computar muito além do produto madeireiro, levando em consideração toda a fauna, flora, produtos possíveis de extração e demais impactos da floresta no ambiente e sociedade. Elkington (2001) destaca dois tipos de capital natural: o *capital natural crítico* e o *capital natural renovável*. O crítico se refere aquele responsável pela perpetuidade do ecossistema, enquanto que o renovável refere-se a todos os recursos naturais que são substituíveis, renováveis e/ou recuperáveis. Cabe então, as organizações identificarem quais as formas de capital natural são impactadas por suas operações e avaliar se as práticas são sustentáveis ou se afetam de maneira expressiva o equilíbrio da natureza.

Para Shrivastava (1995) a inserção da sustentabilidade no contexto das organizações representa uma mudança de posicionamento em um princípio central da Administração, a mudança do foco econômico para o ecológico. O autor propõe um novo modelo organizacional, tal modelo substituiria o modelo baseado no antropocentrismo por um modelo ecocêntrico de administração, que conforme suas palavras: “[...] exige a adoção de teoria gerencial que não é antropocêntrica, uma teoria que reconheça o risco e a degradação ecológica como variável central na análise organizacional” (SHRIVASTAVA, 1995, p.133).

Gray, Bebbington e Walters (1993) explicitam a necessidade de incorporação da gestão sustentável no plano da cultura da organização, em todos os níveis. Tal necessidade apresenta-se justamente para que não se caia no vazio de um discurso “verde” que seja incoerente com as práticas que permeiam a organização. Os valores possuem papel central na estratégia da organização, por meio desses, a organização “expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. Na escolha dos seus valores e na prioridade dada aos mesmos a

organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros” (TAMAYO, 2007, p. 21). O autor destaca que os membros que mais interferem na construção dos valores são os fundadores e os demais com algum poder de influência dentro do cenário organizacional

Buscar a compreensão de valores necessita prioritariamente de um reconhecimento das mudanças sociais e históricas, já que muitas vezes a arquitetura organizacional e os valores dos indivíduos respondem de maneira simbólica a tais mudanças, adequando-se em função do cumprimento de seus objetivos. Para Rokeach (1968), os valores transcendem objetos e situações específicas, estão relacionados aos modos de conduta e estados finais de existência. Para esse autor, afirmar que se possui um valor, significa afirmar que se possui uma crença persistente de que determinada conduta é pessoalmente e socialmente preferível a outras condutas ou estados finais de existência. O valor pode ser entendido como norma ou critério, um padrão que dita quais ações devemos ou não manter. Utiliza-se o valor como justificativa para o comportamento, possibilita comparações entre o “eu” e o “outro”, além de permitir julgamentos morais.

Ao tratar do comportamento organizacional, mais especificamente dos valores organizacionais, leva-se em consideração toda a interdisciplinaridade que o próprio conceito de valor possui, sendo presente em todas as ciências relacionadas ao comportamento humano (SCHWARTZ, 2005). Os valores são elementos críticos da cultura organizacional e da liderança, pois impactam tanto no desempenho individual quanto no desempenho organizacional (SCHEIN, 2004). Conforme apontado pela teoria de valores, estes elementos essenciais se referem diretamente ao que os indivíduos pensam e acreditam e assumem grande importância na compreensão das ações e nos comportamentos das pessoas.

Tamayo (1996) propõe que os valores sejam estudados a partir da percepção dos empregados, pois estes são como observadores internos, e possuem a clara visão dos valores que são predominantes na organização. Tal abordagem é utilizada em pesquisas quantitativas, por meio da aplicação de instrumentos aos colaboradores da organização.

Valores e princípios determinam como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas, além de definir o contexto onde as políticas,

práticas, processos e decisões éticas serão tomados. Os valores podem ser formalmente explicitados e/ou são implícitos ou informais influenciando as práticas diárias (BORGER, 2001). Sendo assim, criar uma cultura organizacional orientada para uma gestão sustentável exige mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta.

Oliveira e Tamayo (2004) elaboraram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), pautando-se no pressuposto de que existe similaridade entre os dez tipos de valores ou metas motivacionais que integram a estrutura de valores humanos proposta por Schwartz (1992) e os valores organizacionais. Para os autores os valores pessoais e organizacionais são dois sistemas relativamente independentes de valores, podendo apresentar conflitos entre os valores do indivíduo e da coletividade.

Ao tratar dos valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que os mesmos são originados de valores individuais, descartando o papel fundador da organização e dos administradores. Os princípios e metas individuais são transferidos para o contexto organizacional, constituindo os valores organizacionais que devem responder tanto às adversidades internas (motivações dos indivíduos que compõem a organização) quanto às externas (que correspondem às necessidades dos clientes da organização).

3. MÉTODOS

Adotou-se a pesquisa descritiva com a finalidade de aumentar a compreensão do fenômeno pesquisado, possibilitando a geração de estudos mais estruturados. A pesquisa *survey* foi escolhida pela abordagem empírica, permitiu elaborar um enunciado descritivo sobre um grupamento, além de servir como um mecanismo de busca acerca do contexto analisado. Os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente, caracterizando um estudo transversal (HAIR *et al.*, 2010).

O instrumento de pesquisa foi organizado a partir do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). Conforme Malhotra (2006) realizou-se o pré-teste com alguns funcionários em uma sala disponibilizada pela

organização, com a intenção de verificar sua aplicabilidade, tempo de resposta, refinar o instrumento e esclarecer no questionário algum termo possível de gerar dúvidas.

A organização da qual o grupo de indivíduos estudado faz parte, apresenta uma postura e imagem associada a um ambiente sustentável, que adota a sustentabilidade como estratégia de competitividade, utilizando práticas ambientalmente corretas em suas ações e práticas, divulgadas nos relatórios da empresa que são publicados em seu 'site' da internet, visando maior transparência na relação com os interessados internos e externos. Entre os documentos que permitem avaliar a gestão da empresa, destaca-se: o Balanço Social, que apresenta ao público a maneira como a empresa se relaciona com as partes interessadas e como são avaliados os resultados da organização. Destaca-se ainda, o Grupo de Meio Ambiente, cujo objetivo é sensibilizar os públicos interno e externo para as questões ambientais por meio do desenvolvimento de projetos de preservação do meio ambiente e desenvolvimento social junto aos funcionários da empresa e em parceria com a comunidade.

Além disso, a empresa possui um Programa de Responsabilidade Social que além de investimentos sociais, busca incentivar o empreendedorismo entre as organizações sociais da comunidade. Além dos relatórios e programas, a conduta da empresa encontra respaldo em uma série de certificações, como: ISO 14001:2004; ISO 9001:2000; ISO 22000; ISO 18001; Certificado de Responsabilidade Social concedido pela Assembleia Legislativa do Estado.

Os valores organizacionais declarados ainda não contemplam todas as dimensões da sustentabilidade, o que aponta para a necessidade de repensar os valores postos pela empresa. Esta caracterização serviu como guia à escolha da organização. A população foi composta pelos empregados da organização. Adotou-se a amostragem não probabilística, por conveniência, já que a amostra foi composta pelos indivíduos que se disponibilizaram a responder (HAIR *et al.*, 2010). Os questionários foram disponibilizados a todos os funcionários e a amostra final foi composta por 109 respondentes e questionários válidos.

Foram utilizados dois métodos de coleta, os questionários foram disponibilizados on line (pela internet) e impressos. Os questionários 'on line' foram criados utilizando a ferramenta formulários no Google Docs e foi enviado o link via e-

mail para os respondentes. Os questionários impressos foram entregues diretamente aos empregados em local apropriado para aplicação, conforme a orientação da empresa e devolvidos no departamento responsável.

Os dados colhidos por meio dos questionários foram codificados e preparados utilizando o software Microsoft® Excel® 2011. Para a realização das análises utilizou-se o 'software' 'Statistical Package for the Social Sciences' – SPSS 18.0, foram realizadas estatísticas descritivas e aplicada a técnica de análise fatorial exploratória, por meio da extração de componentes principais sobre a matriz de correlação, adotando a rotação ortogonal VARIMAX (HAIR *et al.*, 2010), com a qual se pretendia examinar todo o conjunto de relações interdependentes entre as variáveis.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No primeiro momento aborda-se a caracterização da amostra pesquisada. Posteriormente, é feita a análise dos resultados encontrados nas estatísticas descritivas associando com aspectos teóricos relevantes. E por fim, são apresentados os resultados da análise fatorial exploratória da escala sendo possível observar os agrupamentos de valores realizados por meio dos componentes principais.

4.1 Caracterização do perfil dos respondentes

O perfil econômico e social apontou que 81,7% dos participantes são do sexo masculino e 18,3% do sexo feminino. Quanto à classificação etária a média de idade encontra-se na faixa dos 26 a 35 anos. Os dados referentes ao estado civil mostram que a maioria dos respondentes é casada. A escolaridade indicou que a maior parte dos indivíduos possui ensino médio completo. Ao declarar a renda familiar mensal, a maioria afirmou possuir renda entre R\$ 601,00 e R\$ 900,00. Os resultados da distribuição dos setores de atuação dos colaboradores na empresa apresentam a predominância de respondentes do setor de Produção.

4.2 Análise descritiva dos Valores Organizacionais

Por meio da análise estatística descritiva foi possível indicar as frequências e medidas que apresentaram o padrão de distribuição dos dados, conforme Malhotra (2006) e Hair *et al.* (2010). A partir dos achados foi possível observar a variabilidade dos escores das respostas e associar com aspectos teóricos relevantes para a formulação de valores desejados pela empresa e pela sociedade.

Conforme destacado por Schein (2004), os valores são elementos críticos da cultura organizacional, pois impactam tanto no desempenho individual quanto no desempenho organizacional. A gestão necessita de valores que justifiquem as convicções e princípios filosóficos, sociais e políticos para colocar em prática qualquer nova política dentro da organização, de acordo com Tamayo e Borges (2001), tornando-se essencial ter indícios certos de quais valores permeiam as relações organizacionais.

O primeiro subconjunto de valores que apresentou mais itens refere-se à conformidade, ao respeito às normas organizacionais e as boas maneiras no trabalho. Alguns valores relacionam-se com ideais requeridos no contexto da sustentabilidade, porém outros remetem diretamente a questão da hierarquia e estrutura organizacional, ponto a ser visto com cautela, para Rattner (1999), estruturas burocráticas e hierarquizadas já não correspondem às necessidades sistêmicas de flexibilização, inovação e eficiência coletiva. Os valores mais apontados referem-se à educação e boas maneiras no ambiente de trabalho, ao modelo correto de se comportar no trabalho, à obediência as regras, ao respeito à hierarquia, à cortesia entre empregados e organizações, às regras de convivência e ao cumprimento de obrigações no trabalho.

O segundo grupo de valores predominantes está ligado ao domínio, poder e competitividade, no sentido de busca pelo valor econômico. Os itens que merecem destaque são os lucros nos negócios, a competitividade, a segurança dos negócios, o estímulo e o encorajamento do desejo de consumo. Elkington (2001) afirma que a organização deve buscar a sustentabilidade econômica, mas além da obtenção de lucros, as empresas devem passar a incluir na análise o capital natural, social,

humano e intelectual a fim de dar conta das variáveis envolvidas no contexto do desenvolvimento sustentável. Tais valores podem ser relacionados ainda aos conflitos entre os modelos baseados no antropocentrismo e no modelo ecocêntrico de administração, que conforme proposto por Shrivastava (1995), exige das organizações a mudança do foco do econômico para o ecológico.

Em terceiro lugar, os itens que remetem a preocupação com o coletivo, valores que remetem a justiça e igualdade, e assumem importância quando tratado o desempenho social da empresa, que de acordo com Carrol (2000), requer a integração da responsabilidade ética na tomada de decisões, políticas e ações da organização perante todas as partes interessadas. Rattner (1999) aponta ainda a democracia política, equidade social, e a diversidade como elementos fundamentais no avanço em busca da sustentabilidade. Os itens mais aparentes são: honestidade com as pessoas e organizações, dizer a verdade, respeitar os direitos e a justiça, e fidelidade e lealdade aos empregados e clientes.

Os valores relacionados ao prestígio da organização perante a sociedade formam um grupo de valores que denotam a preocupação com a imagem e recompensa, com a reputação da empresa perante os clientes e os demais interessados. A imagem pública da empresa pode ser fortalecida à medida que a organização apresenta estratégias sustentáveis. Corroborando, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) ressaltam o papel da organização perante a sociedade à medida que seu comportamento pode influenciar seus membros e propagar valores para a comunidade. Os itens relacionados apresentados na organização são: respeito por parte dos clientes, influência e prestígio perante outras organizações, prestígio na sociedade, e influência na sociedade.

O quinto subconjunto de valores indicados como muito semelhantes trata de valores relacionados à autonomia, competência, inovação e criatividade no trabalho, trazendo elementos que remetem mais a necessidade sistêmica de flexibilização, inovação e eficiência coletiva. Destacam-se: o sucesso e competência profissional dos empregados, e o aperfeiçoamento constante da organização.

Aparecem ainda valores referentes à realização, tanto da organização quanto dos colaboradores, a competência aparece como valor central nesse aspecto. Destacando-se: capacidade e competência, planejamento e realização de metas.

O último valor, mais aparente relaciona-se à questão da tradição, embora a organização tenha passado por vários ciclos de mudanças e modernização, este valor pode ser explicado pela origem familiar da organização, e conforme destacado por Tamayo (2007), os membros que mais interferem na construção dos valores são os fundadores da empresa, já que estes possuem poder de influência dentro do cenário organizacional.

Dentre os valores principais, percebe-se que alguns valores organizacionais que possuem ligação com o contexto da sustentabilidade não obtiveram as médias mais relevantes, o que aponta que estes valores devem ser trabalhados e fortalecidos na gestão organizacional. São eles: estimulação de desafios aos empregados, sinceridade, preocupação com a verdade, tratamento igualitário, criar oportunidades iguais às pessoas, desenvolvimento de competência, habilidades e conhecimentos dos empregados, ajuda e bem-estar aos empregados, preocupação com a qualidade de vida dos empregados, oferecer oportunidades de diversão e lazer aos empregados, prazer no trabalho, preservação dos costumes antigos e tradição, estímulo a curiosidade dos empregados, criatividade e originalidade organizacional, realização de projetos sociais que contribuam para o bem-estar dos trabalhadores, desejo de vida profissional variada aos empregados.

4.3 Análise fatorial exploratória da escala de Valores Organizacionais

A análise fatorial exploratória, com rotação VARIMAX, foi realizada para o modelo de valores organizacionais e também se utilizou o critério de eliminação de variáveis com comunalidades inferiores a 0,40. O modelo de valores organizacionais apresentou comunalidades superiores a 0,40 em todos os itens da escala, todas as variáveis apresentaram quantidade de variância explicada pelos fatores, não sendo excluída nenhuma variável da escala. A tabela 1 apresenta os achados da análise fatorial exploratória dos valores organizacionais.

Tabela 1: Análise fatorial dos itens da escala

		Comunalidades	Cargas
Item	Competências e Habilidades		
16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa . É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros .	0,732	1,529
20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes .	0,678	1,091
23	Esta organização valoriza os empregados curiosos . Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	0,701	0,889
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades . Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	0,735	0,88
26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	0,556	0,707
29	Esta organização valoriza os empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	0,825	0,563
30	Para esta organização, é importante ser criativa . Ela gosta de ser original.	0,556	0,534
40	Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes .	0,682	0,24
46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais .	0,706	0,105
Respeito e Resultados			
15	Esta organização acredita no valor da honestidade . Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	0,653	1,579
21	Esta organização acha importante ser fiel aos seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	0,692	1,035
28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	0,703	0,604
33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e	0,733	0,454

	serviços que são respeitados pelos clientes .		
35	Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos .	0,764	0,418
36	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	0,772	0,377
37	Esta organização acha importante ser competitiva . Ela quer ganhar novos mercados.	0,702	0,308
39	O prazer para esta organização é obter lucros . Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	0,575	0,257
42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.	0,633	0,202
Comportamentos adequados			
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	0,665	11,948
3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade . Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	0,579	5,705
11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	0,652	2,06
17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos . Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	0,715	1,416
27	Esta organização acredita que as regras são importantes . Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	0,674	0,673
34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	0,723	0,443
38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesto em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	0,732	0,297
44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	0,494	0,14
Bem-estar dos empregados			
5	É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	0,584	4,017
9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer	0,653	2,298

	no trabalho.		
22	Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados . Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	0,74	0,999
32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados . Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	0,721	0,473
48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado . Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	0,601	0,077
Prestígio na Sociedade			
6	A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	0,648	3,414
7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio .	0,647	2,84
8	Esta organização acha que é importante ser competente . Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	0,766	2,461
10	É importante para esta organização ser rica . Ela quer ter lucros nos negócios.	0,669	2,25
18	Esta organização busca o domínio do mercado . Ela quer eliminar a concorrência.	0,68	1,355
25	Esta organização tem prestígio na sociedade . Ela acha importante ser admirada por todos.	0,783	0,76
Tradição			
12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição .	0,636	1,843
19	Esta organização evita mudanças . Ela prefere manter sua forma de trabalhar.	0,642	1,15
31	Esta organização procura manter práticas consagradas . Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	0,691	0,511
41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	0,52	0,237
43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações .	0,519	0,181
47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes . Para ela, a tradição deve ser preservada.	0,73	0,101

Desafios			
1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios . Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	0,711	32,812
4	Esta organização valoriza a competência . Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	0,745	4,302
13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.	0,735	1,702
14	Nesta organização, os empregados são premiados . A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	0,591	1,634
Estímulo ao Consumo			
45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades . Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	0,753	0,129

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

As cumunalidades apresentaram bons índices e não houve exclusão de nenhuma variável. A estrutura fatorial ficou composta por oito fatores cujos itens de cada fator se diferem do modelo original, foram renomeados de acordo com os valores predominantes naquele item. O fator um ficou composto por nove variáveis, o fator dois por nove variáveis, o terceiro fator foi composto por oito variáveis, o fator quatro foi composto por cinco variáveis, o quinto fator foi composto por seis variáveis, o sexto fator foi composto por seis variáveis, o fator sete foi composto por quatro variáveis e o fator oito foi composto por uma variável apenas.

O valor do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para a estrutura fatorial foi de 0,813 e o teste de esfericidade de Barlett (Bartlett's Test of Sphericity) teve valor de 3531,065 com nível de significância de 0,000, o que indica que a análise fatorial foi satisfatória. O alpha de Cronbach para o modelo total foi de 0,947, considerado bom e atestando a confiabilidade do modelo (os valores satisfatórios são acima de 0,60).

As cargas fatoriais dos itens variam entre 0,077 e 31,81. Conforme apresentado na tabela 5, dez itens apresentaram cargas fatoriais baixas, são eles: 0,24 (Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional

variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes); 0,257 (O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas); 0,202 (Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado); 0,297 (Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização); 0,14 (Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela); 0,077 (Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo); 0,237 (Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las); 0,181 (Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações); 0,101 (O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada); e 0,129 (Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos). Os itens que atingiram a carga mínima desejada são: 0,377 (Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência); e 0,308 (Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados).

Os demais itens apresentam cargas superiores a 0,40, sendo consideradas importantes, e a maior parte dos itens apresenta cargas maiores que 0,50 o que reafirma a significância prática dos mesmos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados de uma organização inserida no contexto da sustentabilidade e contribuir para a gestão da cultura por meio do fortalecimento de valores essenciais para a ideologia buscada pelas organizações.

Os valores organizacionais encontraram motivações de conformidade, domínio, preocupação com o coletivo, prestígio, autonomia, realização e tradição.

Quanto à conformidade os valores remetem a importância das normas no trabalho. As aspirações de domínio manifestam as preocupações com a competitividade da empresa. Os valores de preocupação com o coletivo remetem a questões de justiça que são requeridas no contexto social. O prestígio remete a preocupação com a imagem da organização na sociedade. Os valores de autonomia remetem aos estímulos a inovação e criatividade. No âmbito das realizações os destaques foram dados ao reconhecimento da competência dos trabalhadores. Os resultados apontaram ainda um valor referente ao constructo tradição.

Dentre os valores principais, percebe-se que alguns valores organizacionais que possuem ligação com o contexto da sustentabilidade não obtiveram os resultados mais relevantes, o que aponta que estes valores devem ser trabalhados e fortalecidos. A partir desses resultados, a gestão dos valores da organização pode ser repensada na busca por valores e metas que apresentem uma relação mais adequada aos interesses organizacionais.

O uso de escalas de percepção podem não apresentar resultados estatísticos definitivos, uma vez que o assunto sustentabilidade ainda é algo muito novo para a maioria das pessoas, inclusive, até às vezes, desinteressante devido a este desconhecimento de significado, mesmo em uma empresa que possui uma imagem socioambiental reconhecida perante a sociedade.

O fenômeno sustentabilidade, por ainda ser uma ação da esfera cultural, pressupõe a importância da transmissão de valores sustentáveis pela empresa aos seus colaboradores a fim de que estes venham a adotar ações e atitudes sistemáticas de ordem ecológica e sustentável no âmbito empresarial e por consequência reproduzirem em seu ambiente familiar e de convívio social. Tornando-se desta maneira passível de traduzir-se em um dado estatístico de valores.

AN ANALYSIS OF VALUES IN THE ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY: CONTRIBUTIONS FROM THE PERCEPTION OF EMPLOYEES

ABSTRACT

This study aimed to understand better the profile of organizational values of a company that has a posture and associated with a sustainable environment that

embraces sustainability as a competitive strategy, using environmentally friendly practices in their actions and practices disclosed in the reports of company, seeking greater transparency in the relationship with internal and external stakeholders. Adopted the descriptive research, through a survey of employees, we applied the Inventory of Organizational Values Profile (OLIVEIRA and Tamayo, 2004). The findings highlight the profile of prevailing values and contribute to the management of culture by strengthening the core values to achieve the desired dimensions for the organization.

Keywords: organizational values; environmental management; sustainability.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio.** São Paulo: Atlas, 2009.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BURKE, W.; LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v. 18, n. 1, pp. 523-545, 1992.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. In: RICHARDSON, J. E. (ed.) **Business ethics.** Guilford: Dushkin/McGraw-Hill, 2000. pp. p.198-203.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron, 2001.

GRAY, R.; BEBBINGTON, J.; WALTERS, D. **Accounting for the environment.** London: Paul Chapman Publishing Ltda., 1993.

HAIR, J. F. Jr. *et al.* **Fundamentos de pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2010. 408 p.

KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In: PARSONS, T.; SHILS, E. (Eds.). **Toward a general theory of action.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951. pp.388-433,

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 2, abr./jun., 2004.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade**, Ano II, n. 5, 2. sem. 1999.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change.** San Francisco: Jossey-Bass, 1968.

ROKEACH, M. **The nature of human values.** New York: Free Press, 1973.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.) **Advances in experimental social psychology.** New York: Academic Press, 1992. v. 25. p. 1-65.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural; validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Eds.), **Valores e comportamento nas organizações.** Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p.21-55; p. 56-95.

SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, pp. 118-137, 1995.

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

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

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

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

VASCONCELOS, I. F. G.; CRUBELLATE, J. M. Transitoriedade e permanência nas relações de trabalho: discursos paradoxais para a (des) construção social da identidade. In: VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WILLIAMS JR., R. M. Values. In: SILLS, E. (ed.). **International encyclopedia of the social sciences.** New York: Macmillan, 1968.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v.17, n. 13, oct. 1998.