



Universidade de Brasília  
Faculdade de Educação  
Programa de Pós-Graduação em Educação

Danielle Abud Pereira

**VALORES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
perspectivas para uma gestão pública sustentável**

Brasília – DF  
2019

DANIELLE ABUD PEREIRA

VALORES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
perspectivas para uma gestão pública sustentável

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Educação. Área de concentração: Educação. Linha de pesquisa: Ecologia Humana e Educação Ambiental.

Orientadora:  
Cláudia Márcia Lyra Pato

Brasília – DF  
2019

DANIELLE ABUD PEREIRA

**VALORES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
perspectivas para uma gestão pública sustentável**

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Educação. Área de concentração: Educação. Linha de pesquisa: Ecologia Humana e Educação Ambiental.

Esta tese foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

**Professora Doutora Claudia Márcia Lyra Pato (Presidente)**  
Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

**Professora Doutora Maria das Graças Torres Paes**  
Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia

**Professora Doutora Camila Bolzan de Campos**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Instituto de Psicologia

**Professora Doutora Girlene Ribeiro de Jesus**  
Universidade de Brasília – Faculdade de Educação

**Professor Doutor Paulo Ricardo dos Santos Meira (Suplente)**  
Instituto Legislativo Brasileiro - ILB



*A minha mãe porque partiu antes mesmo de tudo florescer,  
ao meu avô por incentivar meus estudos e  
aos meus filhos por estarem incondicionalmente ao meu lado.*

## AGRADECIMENTOS

Começo por tentar não esquecer aqueles que fizeram parte e integram essa etapa da minha vida. A todos minha eterna gratidão, pelos momentos vividos e eternizados no percurso dessa intensa caminhada.

Aos meus filhos – Lucas e Malu pela compreensão das horas ausentes quando o trabalho, nos finais de semana, ocupava as horas dos filmes e das risadas.

À minha família por me acolher e amparar. Aos meus pais e avós, aos meus irmãos; a minha tia Albemar por tudo na vida e por me guardar como filha; aos meus tios Ely e Rodolfo pelos momentos de estudo no Rio.

À Maria das Graças Andrade pela amizade de uma vida inteira.

Aos amigos do trabalho, Fernanda, Marcella, Eliane, Raquel, Julliana, Pérsio, Adriana, Joaquim Maia, Mario Viggiano, Francis, Stelamaris por partilharem o apoio e as estagiárias Juliana Richter e Patrícia Paiva.

À Karin Kässmayer pelo incentivo incondicional para conclusão deste trabalho.

Ao Paulo Meira por motivar as leituras e publicações.

Aos colegas do grupo de pesquisa que durante os últimos anos estiveram tão fortemente presentes na minha vida compartilhando as alegrias e as angústias, os artigos e os avanços, as novas conquistas, especialmente, a Cláudia Moraes, Rita Pata, João, Rebeca, Valdivan, Luiz Nolasco, Cláudia Garavello, Diane Fiamoncini, e Luiz Lapa pela amizade construída.

À professora Maria das Graças Torres Paz e ao professor Claudio Torres, à Professora Maria Rita Avanzzi pela atenção, disponibilidade e contribuições ao trabalho.

À professora Eda Lucas por clarear meu caminho no contexto da organização e me abrigar em disciplinas na Pós-Graduação em Administração.

Às professoras Camila Bolzan e Gírlene Jesus pela leitura e contribuições ao trabalho.

Aos colegas do Departamento de Ambiente e Ordenamento, da Universidade de Aveiro/Portugal pela acolhida, sugestões, trocas de experiências, vivências e descobertas lusitanas.

A FAP/DF pelo apoio à investigação.

E finalmente a Claudia Pato, pela orientação, amizade e pelo caminho de luz que me guia, hoje e sempre.

## RESUMO

A sustentabilidade é um tema recente no contexto da administração pública e impõe desafios que envolvem a mudança de valores e a necessidade de engajamento dos indivíduos frente aos novos padrões normativos. O objetivo desta tese foi desenvolver dois instrumentos de medida - capazes de forma convergente ou individualizada, de capturar a ênfase das motivações sobre a sustentabilidade e grau de engajamento dos indivíduos sobre o tema em questão, com vistas a produzir diagnóstico organizacional capaz de subsidiar programas de Educação Ambiental e orientar ações com base no perfil institucional. Para tanto foram desenvolvidos dois estudos com abordagens de métodos mistos, em organização pública, do poder legislativo. No Estudo 1 foi testado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) incluindo a dimensão da sustentabilidade como valor. Os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória e o resultado revelou que o instrumento acrescido do fator sustentabilidade apresenta qualidades psicométricas satisfatórias, com KMO de 0,93. No estudo 2 foi desenvolvida e validada a Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional (ECSO). Os resultados obtidos revelaram que o instrumento dispõe de qualidades psicométricas adequadas para uma escala em desenvolvimento. Os resultados obtidos em ambos os estudos ensejam contribuir com função diagnóstica de perfil organizacional, com o intuito de orientar ações e estratégias de Educação Ambiental - alinhadas aos objetivos da sustentabilidade no contexto da administração pública.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Valores Organizacionais. Comprometimento Organizacional. Educação Ambiental. Administração Pública.

## **ABSTRACT**

Sustainability is a recent issue in the context of public administration and put on some challenges that involve changing values and the need for individuals to engage with new normative standards. The objective of this thesis was to develop two measurement instruments – able either by a convergent or individualized way – to capture the emphasis of the motivations about sustainability practices and degree of engagement of the individuals on this subject, intending to engender an organizational diagnosis able to subsidize programs of Environmental Education and guide actions based on the institutional profile. For that, it has been taken two studies with mixed methods approaches, in a public organization, of the legislative. In Study 1 the Inventory of Organizational Values Profiles (IPVO) was tested, including the sustainability dimension as value. The data were submitted to the exploratory factorial analysis, and the result showed that the instrument, added to the sustainability factor indicates satisfactory psychometric qualities, with KMO of 0.93. In study 2, the Organizational Sustainability Scale (ECSO) was developed and validated. The results showed that the instrument has adequate psychometric qualities for a scale in development. The results obtained in both studies intend to contribute to a diagnostic function of organizational profile, aiming to guide actions and strategies of Environmental Education - aligned with the objectives of sustainability in the context of public administration.

**Keywords:** Sustainability. Organizational Values. Organizational Commitment. Environmental Education. Public Administration.



## **RESUMEN**

La sostenibilidad es un tema reciente en el contexto de la administración pública e impone desafíos que involucran el cambio de valores y la necesidad de compromiso de los individuos frente a los nuevos estándares normativos. El objetivo de esta tesis fue desarrollar dos instrumentos de medida - capaces de forma convergente o individualizada, de capturar el énfasis de las motivaciones sobre la sostenibilidad y grado de compromiso de los individuos sobre el tema en cuestión, con miras a producir diagnóstico organizacional capaz de subsidiar programas de Educación Ambiental y orientar acciones basadas en el perfil institucional. Para ello se desarrollaron dos estudios con enfoques de métodos mixtos, en organización pública, del poder legislativo. En el Estudio 1 se probó el inventario de perfiles de valores organizativos (IPVO) incluyendo la dimensión de la sostenibilidad como valor. Los datos fueron sometidos al análisis factorial exploratorio, y el resultado reveló que el instrumento añadido del factor sustentabilidad presenta cualidades psicométricas satisfactorias, con KMO de 0,93. En el estudio 2 se desarrolló y validó la Escala de Compromiso con la Sostenibilidad Organizacional (ECSO). Los resultados obtenidos revelaron que el instrumento dispone de cualidades psicométricas adecuadas para una escala en desarrollo. Los resultados obtenidos en ambos estudios, pueden contribuir con función diagnóstica de perfil organizacional, con el fin de orientar acciones y estrategias de Educación Ambiental - alineadas a los objetivos de la sostenibilidad en el contexto de la administración pública.

Palabras clave: Sostenibilidad. Valores organizacionales. Compromiso Organizacional. Educación ambiental. Administración Pública.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura das dimensões da sustentabilidade para administração pública. ...	24
Figura 2 - Adesão à Rede A3P: distribuição por esfera do governo .....	32
Figura 3– Continuum-motivacional circular dos valores da teoria de Schwartz.....	44
Figura 4 - Modelo de Valores de Cameron e Quinn.....	49
Figura 5 – Avaliação dos periódicos CAPES no período entre 2009 a 2017 .....	54
Figura 6 – Distribuição das publicações por área temática .....	56
Figura 7- Principais instrumentos de medida adotados a partir de 1970.....	69
Figura 8- Produção científica publicada sobre comprometimento organizacional .....	71
Figura 9– Fatores do inventário de perfil de valores organizacionais.....	80
Figura 10 – <i>Continuum</i> motivacional circular dos valores da teoria de Schwartz com destaque aos valores de sustentabilidade.....	90
Figura 11 – Procedimentos para validação da ECSO.....	96
Figura 12 – Sistematização das definições dos componentes da ECSO .....	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Distribuição das publicações sobre comprometimento organizacional por área temática.....	71
Tabela 2 - Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade .....	83
Tabela 3- Matriz Fatorial do IPVO-S .....	84
Tabela 4 - Fatores do IPVO-S e Coeficientes Alpha.....	89
Tabela 5- Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade .....	109
Tabela 6- Matriz Fatorial da ECSO .....	110
Tabela 7 – Média, Desvio Padrão ECSO .....	111

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Normativo da sustentabilidade para Planos de Logística Sustentável.....	33
Quadro 2– Tipos motivacionais de valores descritos por Schwartz .....	43
Quadro 3 – Fatores organizacionais conforme descrição do tipo motivacional.....	51
Quadro 4– Classificação do conjunto das respostas sobre valores de sustentabilidade.	77
Quadro 5 - Representação empírica das unidades de contexto comparada às tipologias teóricas do Comprometimento Organizacional .....	100
Quadro 6 – Definições atribuídas ao comprometimento com a sustentabilidade segundo servidores.....	100
Quadro 7– Descrição dos itens da ECSO .....	105

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
CF	Constituição Federal
CMMAD	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CISAPA	Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública
IN	Instrução Normativa
ISO	Organização Internacional para Padronização
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PLS	Plano de Logística Sustentável
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
MMA	Ministério do Meio Ambiente
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PAF	<i>Principal Axis Factoring</i>
PNMC	Política Nacional sobre Mudança do Clima
RN	Resolução Normativa
SISNAMA	Sistema Nacional do Meio Ambiente
SF	Senado Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	CONSTRUÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	Sustentabilidade: conceito .....	22
2.1.1	Sustentabilidade: aspectos normativos .....	27
2.1.2	Agenda Ambiental na Administração Pública A3P .....	31
2.1.3	Plano de Logística Sustentável.....	33
2.1.4	A Educação Ambiental no contexto organizacional.....	35
2.2	Valores Humanos e Valores Organizacionais.....	38
2.2.1	Valores Humanos .....	38
2.2.2	Quadro teórico e histórico dos valores humanos.....	39
2.2.3	Modelo Teórico de Valores Humanos segundo Schwartz.....	41
2.2.4	Valores Organizacionais.....	45
2.2.5	Modelos e Instrumentos de Medida de Valores Organizacionais .....	47
2.2.6	Panorama da produção nacional sobre valores organizacionais.....	54
2.3	Comprometimento Organizacional.....	57
2.3.1	Diferentes abordagens sobre o comprometimento .....	57
2.3.2	Definições e pressupostos sobre comprometimento organizacional .....	58
2.3.3	Estudos Empíricos sobre Comprometimento Organizacional.....	70
3	MÉTODO .....	74
3.1	Estudo 1 – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais com a Sustentabilidade (IPVO-S) .....	76
3.1.1	Etapa 1 Desenvolvimento do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais com a Sustentabilidade (Fase qualitativa) .....	76
3.1.2	Etapa 2 - Validação Estatística do IPVO-S (Fase Quantitativa) .....	79
3.2	Estudo 2 – Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional – ECSO.....	93

3.2.1	Etapa I - Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional (Fase Qualitativa).....	95
3.2.2	Etapa 2 - Validação da Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional – ECSO (Fase quantitativa) .....	105
4	DISCUSSÃO GERAL.....	114
	REFERÊNCIAS .....	123
	APÊNDICE (S) .....	139
	APÊNDICE A .....	140
	APÊNDICE B.....	142
	ANEXO 1 – TABELA DOS VALORES CRÍTICOS DO QUI-QUADRADO.....	144

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da sustentabilidade tem permeado o contexto das organizações nas últimas décadas no Brasil (Galleli 2017; Santos et al. 2016; Munck, 2013). No âmbito da administração pública esse fato se deve, entre outros aspectos, a premissas estabelecidas por normas constitucionais, leis ordinárias e acordos internacionais que tem condicionado uma ação regulatória sobre o meio ambiente (Freitas, 2013).

No contexto institucional a sustentabilidade está vinculada ao cumprimento de normas. Nesse sentido, é dever do Estado e, por consequência, das organizações públicas, a revisão de suas práticas e processos internos que assegurem novas estratégias e mecanismos em prol de um desempenho econômico, ambiental, social, jurídico-institucional e ético.

A sustentabilidade pela perspectiva normativa implica em mudança da cultura organizacional mediante um novo modo de agir da organização que se reproduz nos processos diretivos e estratégias de gestão que requer, de acordo com Eboli e Mancini (2009, p.182), conhecimentos e habilidades para lidar com os desafios impostos por esse novo paradigma.

Articular o processo de inserção da sustentabilidade na administração pública - conduzida por força normativa - impõe a necessidade de uma reconfiguração interna, especialmente do sistema de valores organizacionais, pois para acolher a sustentabilidade como princípio e torná-la consensual entre os membros da organização é necessário que estes valores estejam esposados, compartilhados entre os seus membros e gestores e alinhados com os interesses institucionais.

Por esse aspecto significa que a sustentabilidade pode ser considerada como um evento exterior trazido à organização – podendo ser tratada como uma inovação, mas que necessita ser interpretada internamente. Cujos alcances desta interpretação pode ser dado, entre outros, pela missão, pelos valores e o comprometimento organizacional.

Apesar do crescimento significativo acerca das discussões ambientais, a partir da década de 1990, o que de certa maneira se vincula à questão da sustentabilidade, ações concretas por parte dos gestores públicos não acompanharam em igual velocidade esse movimento (Silva & Barki, 2012).

As organizações consideradas por Srour (1998) como um microcosmo social, não nasceram sustentáveis, mas por atuarem pela supremacia do interesse público e do



meio ambiente, devem adotar parâmetros que possam conduzir processos de mudanças para o alcance da sustentabilidade.

Na administração pública, cujas características organizacionais estão sobremaneira arraigadas à maturidade do tempo, a pressão por mudanças tende à lentidão das decisões e a uma maior manutenção do *status quo* (Chaves e Marques, 2006).

No entanto, é inevitável o fato de que a sustentabilidade é um caminho sem volta, portanto, exige um processo gradual de mudança na cultura organizacional que tende a favorecer redes de significados e interesses convergentes com os desafios de importância coletiva global.

De acordo com Meleti et al. (2012) a gestão estratégica com vistas a aderência e a conscientização da essência da sustentabilidade é dependente, entre outros aspectos, da cultura organizacional, sobretudo dos valores compartilhados que representam os princípios norteadores da organização.

Em linha com essa ênfase, em que pese à sustentabilidade ser um dever legal, são as pessoas nas organizações, consideradas como uma unidade social (Domenico et al., 2006) as protagonistas, entre outros aspectos, do processo de mudança. Assim como depende do desempenho humano a obtenção do sucesso para a organização (FISHER, 2000).

Estudos que tratam de mudança organizacional (Domenico et al. 2006; Silva e Zanelli, 2009; Nascimento, 2014) descrevem a importância dessas alterações mediadas pela perspectiva dos valores organizações, núcleo da cultura organizacional.

Há uma convergência na literatura de que os valores organizacionais influenciam sobremaneira o modo com os membros da organização sentem, pensam e atuam nesse contexto (Tamayo & Gondim, 1996; Silva & Zanelli, 2009).

Por outro lado, a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização também contribui para internalização das normas. Indivíduos comprometidos manifestam sentimento de lealdade e comportamentos em prol da organização (Bastos, 1997).

O comprometimento organizacional é uma dimensão que se apoia, entre outros aspectos, na identificação ou afiliação do indivíduo com a organização. Segundo Bateson e Hoffman (2001, p. 176) “quando o comprometimento é intenso, a unidade de serviço revela uma paixão por fazer as coisas diretamente relacionadas ao seu trabalho”.

De acordo Bastos (1997) as organizações são constituídas de múltiplos segmentos, a cúpula gerencial, os trabalhadores e isso pode indicar que nem todos os indivíduos ou grupos partilham dos mesmos objetivos e valores.

Desse modo, o diagnóstico das características particulares dos valores e o do comprometimento organizacional pode sinalizar benefícios mútuos aos propósitos da administração pública e colaborar com o direcionamento de estratégias de gestão, na qual a sustentabilidade se faz necessária.

No entanto, embora os estudos revelem a importância do diagnóstico dos valores organizacionais para o estabelecimento de padrões que devem ser alcançados na organização (Tamayo e Gondim, 1996; Tamayo, Mendes e Paz, 2000; Oliveira e Tamayo, 2004) a revisão da literatura aponta que os instrumentos brasileiros de medida para identificação específica desse perfil não contemplam a sustentabilidade como dimensão deste elemento.

Além disso, apesar dos estudos na área, as investigações carecem de estruturas baseadas no suporte de modelos teóricos (Porto e Ferreira, 2016) capazes de endossar os valores compartilhados pelos membros da organização e ademais por incorporar dimensões contextualizadas às novas exigências organizacionais.

De igual maneira foram encontradas lacunas nos estudos revisados sobre comprometimento organizacional. As investigações de pesquisa também devem ser feitas considerando para além do foco no trabalho, na carreira - a política da organização.

Embora a revisão da literatura tenha apontado um conjunto expressivo de trabalhos sobre o comprometimento organizacional (Bastos, 1997, 2002, 2010; Medeiros, 2003; Diniz, 2001) foram escassos os achados que pudessem englobar o comprometimento organizacional com a política de sustentabilidade como uma variável de pesquisa.

Os dados constantes da revisão bibliográfica determinam a influência dos valores sobre o comprometimento organizacional (Tamayo, 1998; Tamayo et al. 2000) e apontam uma correlação positiva com o comprometimento afetivo dos indivíduos. No entanto não foram encontrados na literatura respostas que pudessem prever igual relação considerando o comprometimento com foco na política de sustentabilidade.

Em que pese o fato de haver, na literatura, investigações que determinem os valores como preditores de comprometimento organizacional (Fernandes & Ferreira, 2009; Tamayo et al. 2000) poucos são os estudos que se detêm a examinar

especificamente a relação do perfil de valores organizacionais e o comprometimento dos indivíduos com a política de sustentabilidade; salvo estudos dos valores organizacionais como preditores de comprometimento organizacional (ARAÚJO, 2008; DIAS, 2005; OLIVEIRA 1997).

Esses aspectos demonstram a limitação das investigações acerca dos valores organizacionais e do comportamento organizacional, especificamente no que se reserva a dimensão da sustentabilidade sobre ambas variáveis.

A revisão da literatura também corrobora os estudos de Nascimento (2015, p.23) que de igual maneira aponta a escassez de investigações no âmbito da administração pública brasileira. Para, além disso, destaca-se que a sustentabilidade por ser tema recente impõe desafios também em seus instrumentos de medida que precisam acompanhar a tendência das mudanças organizacionais.

Em razão das lacunas presentes o objetivo deste trabalho é validar e testar empiricamente a estrutura interna do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) incluindo a dimensão específica da sustentabilidade como objeto motivacional, tendo como base o Modelo Teórico de Schwartz; e desenvolver e testar empiricamente um instrumento de comprometimento tendo como foco a política de sustentabilidade da organização.

A investigação sobre ambos os construtos poderá ser adotada como um indicador – e tal modo que possa orientar a elaboração de Programas de Educação Ambiental - convergentes aos interesses de sustentabilidade institucional.

Esta pesquisa com abordagem multimétodos foi realizada numa organização pública, do poder legislativo. A escolha deste *locus* foi determinada em razão de ser esta uma organização que possui declarada em sua missão valores de sustentabilidade como princípio guia de sua política institucional.

Os objetivos específicos desta investigação considerando a aplicação do tema visam:

✓ Testar o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais incluindo valores de sustentabilidade ambiental até então ausentes no instrumento.

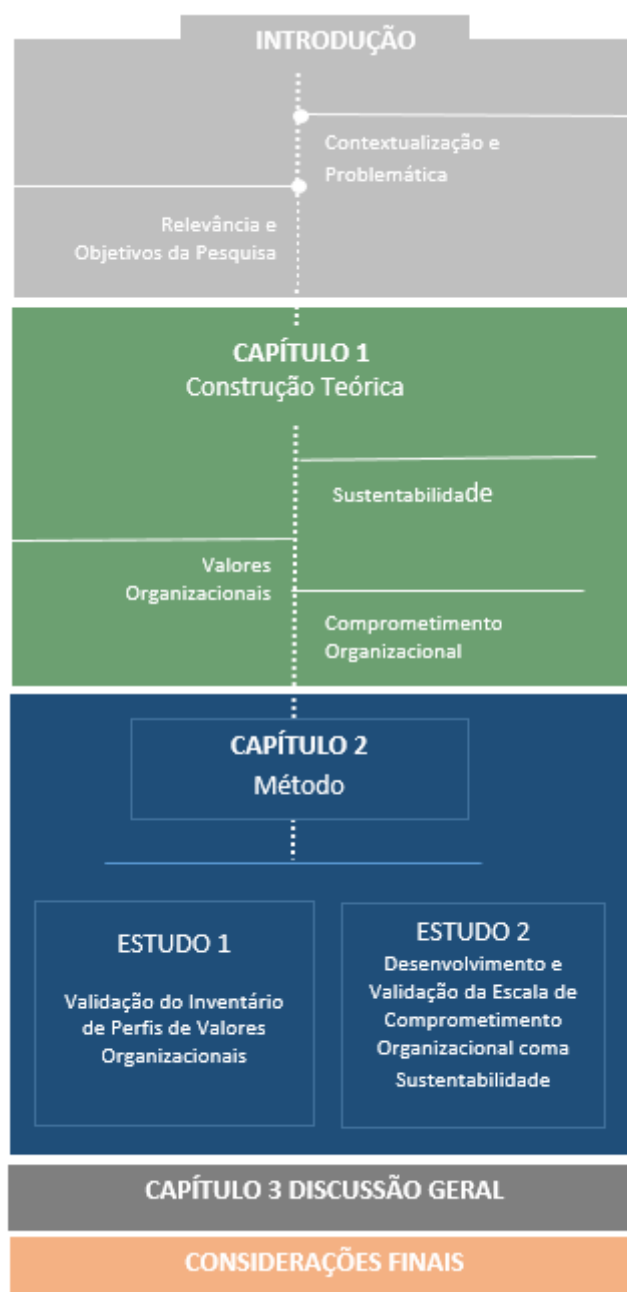
✓ Identificar se o instrumento validado é capaz de capturar os valores de sustentabilidade ambiental de organizações públicas, com características peculiares do poder legislativo.

✓ Construir e validar uma escala de medida sobre comprometimento organizacional com a sustentabilidade.

✓ Identificar o grau de comprometimento com a sustentabilidade dos servidores de uma organização pública do poder legislativo.

Nesse sentido compõe questões norteadoras desta investigação: 1) *Qual o perfil de valores organizacionais observados na organização?* 2) *Os valores organizacionais são convergentes com os valores de sustentabilidade esposados pela organização?* 3) *Quais os padrões de comprometimento são observados entre os servidores da organização avaliada?*

Assim, para organizar a estrutura deste trabalho ele será apresentado a partir desta Introdução, com a descrição do **Capítulo 1 - Construção Teórica** contendo a revisão da literatura sobre os temas sustentabilidade; valores organizacionais e comprometimento organizacional. O **Capítulo 2 - Método** dividido em duas seções: *Estudo 1* desenvolvimento da Escala de Valores Organizacionais e *Estudo 2* Desenvolvimento da Escala de Comprometimento com a Política de Sustentabilidade Ambiental. **Capítulo 3 a Discussão Geral** seguida das **Considerações Finais** acerca do desenvolvimento desta tese.



## 2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA

Este Capítulo tem por objetivo abordar as perspectivas teóricas que fundamentam este estudo. Na primeira seção destacam-se os principais conceitos que abordam o tema da sustentabilidade e sua aplicação no contexto da administração pública. No segundo momento, serão apresentados o estudo dos valores e a teoria que reflete as características deste construto no ambiente organizacional. Na terceira e última seção destaca-se a dimensão do comprometimento organizacional e seus aspectos teóricos e conceituais.

### 2.1 Sustentabilidade: conceito

De acordo com Drummond e Burstyn (2009); Feil e Schreiber (2017) a sustentabilidade é uma ideia ainda recente e propensa a diferentes perspectivas que surge em decorrência de um processo de discussão que inspirou doutrinas, teorias e políticas, desde que a revolução industrial deu margem a preocupações sistemáticas com o desenvolvimento.

A sustentabilidade pode ser considerada como um conceito aberto, genericamente aplicável e ainda em processo de construção. Segundo Leff (2006, p.165) não existe uma definição clara e consensual sobre os significados atribuídos ao termo, sendo por vezes adotada de forma generalizada para caracterizar o próprio desenvolvimento sustentável.

No entanto, estamos a tratar de dois construtos que embora conduzidos sob o mesmo horizonte temporal e uma vertente convergente, direcionada à promoção do equilíbrio entre as perspectivas econômicas, sociais e ambientais (Hofer, 2009) reproduz características próprias mediante sua aplicação, não devendo, portanto, serem adotados como formas equivalentes.

Para diferenciar a sustentabilidade do desenvolvimento sustentável, sem aprofundar a discussão já tão demasiadamente diluída em diversos estudos e documentos, cabe aqui considerar segundo Munck (2013) que o desenvolvimento sustentável pode ser considerado como um processo de desenvolvimento que conduz à sustentabilidade.

Segundo Dias e Marques (2017, p. 83), sustentabilidade pode ser considerada como relação equilibrada entre o homem e a natureza e o desenvolvimento sustentável -

como um caminho de melhoramento balanceado dos sistemas sociais, ambientais e econômicos em um contexto”.

O Desenvolvimento Sustentável seguindo a definição clássica formulada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), convocada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 1983 o define como “aquele que responde às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991).

O termo amplamente adotado nas décadas de 1980 e 1990 incitou o volume de legislações ambientais e colaborou para impulsionar iniciativas que propunham repensar as bases do desenvolvimento nacional em prol de uma nova perspectiva que acolheu desafios na área ambiental e direcionou políticas públicas para redução das desigualdades sociais (Pisani, 2006; Adams, 2006; Feil e Schreiber, 2017).

Por outro lado, a sustentabilidade segundo Marrul (2002), não é um problema técnico a ser resolvido sobre a articulação entre o desenvolvimento e o meio ambiente, é uma questão que vai além dessa objetividade simplista, é uma visão de futuro que “guia o foco de nossas atenções para valores e princípios éticos, que colocam os seres humanos no centro e na razão de ser de um projeto civilizatório” (MARRUL, 2002, p. 126).

Incumbe Marrul, de aproximar a visão sobre a sustentabilidade no âmbito da relação das pessoas com o ambiente e mais além, sobre a questão dos valores que guiam os limites e as possibilidades de construção de um projeto sustentável e do comprometimento uma vez que essa percepção implica em mudanças no modo de agir.

Para Sachs (2006, p. 265), a questão da sustentabilidade pressupõe antes de tudo, “uma prudência ecológica, em nome de uma solidariedade sincrônica entre as gerações”, que impõe no plano instrumental, o princípio da eficiência econômica por um padrão macrossocial e não apenas pelo desenvolvimento pautado na lucratividade de aportes econômicos.

No contexto organizacional, Santos (2016) aborda o termo aplicado como objetivo e/ou processo. Destaca o autor que a sustentabilidade representa uma meta organizacional e quando alcançada em conjunto contribui com a realização do desenvolvimento sustentável.

Segundo Claro et al. (2008, p. 281), a sustentabilidade apresenta como aspecto central o equilíbrio entre a proteção ambiental com o desenvolvimento social e

econômico, induzindo uma responsabilidade comum no processo de transição paradigmática para o desenvolvimento sustentável.

Esse conceito, quando aplicado à administração pública, necessita ser ampliado. Essa perspectiva de tratamento da sustentabilidade sobre o aspecto de um tripé, amplamente difundido no ambiente corporativo, como *Triple Bottom Line (TBL)* expõe um modo sintético de tratar um tema que exige dimensões complementares.

De acordo com Lourenço e Carvalho (2013, p. 12) o TBL avalia o “desempenho organizacional pelo lucro proporcionado pelo negócio, pela integração da performance nas dimensões econômica, social e ambiental”, ou seja, se forma por meio da eficiência econômica, da equidade social e da preservação ambiental.

Ao tratarmos o tema da sustentabilidade, no contexto da administração pública precisamos nos desprender de alguns referenciais e avançar numa evolução que também pode recomendar mudanças conceituais e ir além do tripé da sustentabilidade tão amplamente difundido e replicado.

Por essa razão é necessário incorporar dimensões outras que evoquem o sentido da sustentabilidade de forma coerente e resiliente com os preceitos de uma gestão pública contemporânea. É necessário que se avance, no sentido de reconceituação sem negligenciar os aspectos já descritos, mas considerando contribuições teóricas complementares.

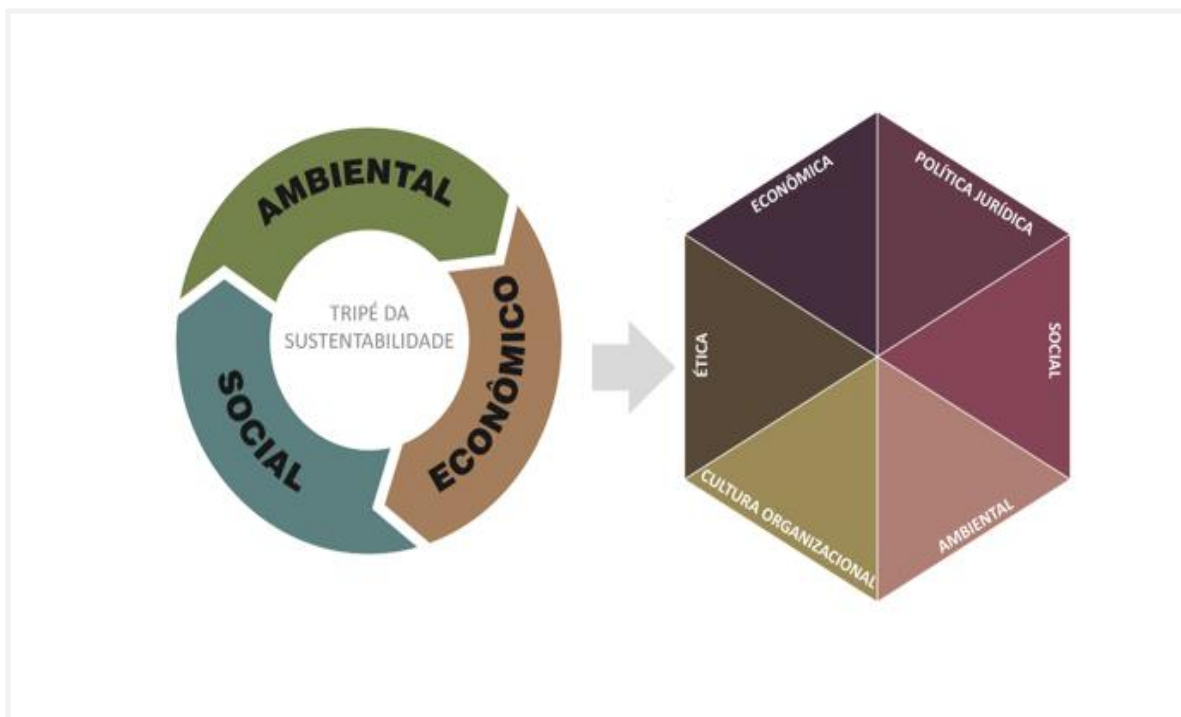
Nesse sentido, a sustentabilidade sugere uma concepção que atenta, segundo Freitas (2011), para a transparência e eficiência do gasto público (econômica), para percepção ética, para a reponsabilidade social, para a redução dos impactos negativos ao meio ambiente, para efetividade às normas (político-jurídica) e adicionalmente a mudança da cultural organizacional.

A partir da referência de Freitas (2011) é possível assumir que no contexto da administração pública a sustentabilidade implica em lidarmos com uma métrica mais complexa que introduz intencionalmente elementos nucleares para sua discussão e que devem estar presentes de forma intrínseca no contexto público.

Nesse sentido saímos de um tripé e encontramos na forma de um poliedro – como sugere (Freitas 2011, p. 55) uma configuração mais adequada para os princípios que devem representar a sustentabilidade na administração pública, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Estrutura das dimensões da sustentabilidade para administração pública.





Essa compreensão mais abrangente e complexa almeja entender a sustentabilidade considerando ser este um construto pluridimensional e sem hierarquia entre as dimensões que o compõe.

Freitas (2011) sugere as dimensões ética e político-jurídica para acrescer ao construto. Minha postura comporta de igual maneira a dimensão da cultura organizacional, sob a perspectiva dos valores que orientam e guiam a vida da organização.

Acho discrepante limitar a sustentabilidade a um tripé quando o atributo emprega a necessidade de expor transparência de gastos, tomada de decisões públicas, controle social, mudanças de atitudes e comportamentos, preocupações levantadas que dizem respeito ao cotidiano organizacional.

Quando se trata de sustentabilidade na administração pública inclui considerar uma vasta gama de dimensões, no entanto para simplificar sem tornar reducionista acredito que estas três outras dimensões: ética, política-institucional e da cultura organizacional possam consolidar de forma complementar a natureza atribuída até então ao conceito.

A dimensão do princípio ético refere-se, segundo Mendes (2014), à conduta de gestores que se reflete na organização independente da posição hierárquica ocupada; ou como um princípio capaz de promover a reflexão crítica sobre as atitudes humanas, normas e ações políticas (Alencastro, 2007).

A dimensão ética como componente da sustentabilidade aplicada à gestão pública implica no direcionamento de normas e condutas transparentes capazes de favorecer o controle social e uma atuação condicionada à responsabilidade econômica e ambiental.

A dimensão jurídico-política é traduzida por Freitas (2011) como dever constitucional expressa o conjunto de direitos e deveres fundamentais da sociedade, não é atividade neutra e requer relação com o cumprimento de normas e a responsabilidade de decisões por parte dos gestores e trabalhadores que afetam os interesses coletivos.

A dimensão da cultura organizacional torna possível abranger a assunção de valores que orientam a gestão, constrói compatibilidade com os objetivos organizacionais e favorecem, segundo Freitas, (2007) um comportamento ético.

De acordo com Freitas (2007, p.18) a cultura é sempre um “processo em formação, visto que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas estará sempre ocorrendo”. Considerá-la como dimensão intrínseca à sustentabilidade traduz compreensão sistêmica e uma agenda de convergência alinhada aos interesses organizacionais.

As diferentes perspectivas que compõem a sustentabilidade tendem a lançar foco sobre um conceito de sustentabilidade que se apresenta de forma intertemporal e de modo complementar entre as dimensões que a constitui. Isso porque a aplicação de uma dimensão não se faz sem a influência da outra ou sem a previsão do impacto causado ao meio ambiente.

Para compreendermos essa concepção mais ampla a par do tripé da sustentabilidade podemos considerá-la segundo Freitas (2011) como sendo:

Princípio constitucional que determina, independentemente de regulamentação legal, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar, preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito ao bem estar físico, psíquico e espiritual, em consonância homeostática com o bem do todos (FREITAS, 2011,p.40)

Destaca-se que as abordagens que se expandem para atender as diferentes aplicações conceituais sobre a sustentabilidade são condizentes quanto à observação de

que essa é uma dimensão necessária para “dar luz à compreensão de uma evolução não linear dos sistemas ambientais e humanos” (SARTORI et al., 2014, p.4).

Considero que a sustentabilidade já não é mais uma contradição em termos e ao lidar com o tema estamos tratando da necessidade de buscar soluções duradouras para a administração pública que considere alguns aspectos essencialmente importantes, entre eles, o papel ético, o jurídico-institucional e o da cultura organizacional, como destacados nessa seção.

Isso nos leva a assumir que a sustentabilidade no âmbito desta tese será tratada a partir de um conceito complexo e multidimensional, porém convergente com os desafios da administração pública contemporânea que exige cada vez mais os preceitos da ética e da transparência.

### **2.1.1 Sustentabilidade: aspectos normativos**

No cenário internacional, o tema da sustentabilidade tem se conectado como um princípio político que percorre os discursos e intenções de projetos e anseios governamentais, com a intenção de acender possibilidades de análise dos conteúdos econômicos, sociais e ambientais presentes na problemática do desenvolvimento. Essa vertente caracteriza a sustentabilidade por uma assimilação normativa.

Nesse contexto, a sustentabilidade emerge com a publicação do Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) datado de 1987 - conhecido como Nosso Futuro Comum, apresentado na Assembleia Geral da ONU, presidida por Gro Harlem Brundtland qualificando o desenvolvimento como aquele que responde às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades (BARBIERI, et al., 2010).

No mesmo documento da CMMAD, a sustentabilidade passa a ser um princípio de uma sociedade que mantém as características necessárias para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero por um período de tempo longo e indefinido (ONU, 1987).

Essa premissa consagrada e incorporada em agendas mundiais de desenvolvimento tem se fortalecido durante os últimos anos, em especial, na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro, em 1992.

Recentemente, seguindo as orientações das negociações da Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, organizada em setembro de 2015, em Nova York - o tema da sustentabilidade ganhou ainda mais relevância com a determinação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e a declaração de 169 metas, resultado de consulta pública junto à sociedade e partes interessadas em uma Agenda de interesse comum e sustentável para o planeta.

Esse conjunto de objetivos deverá orientar políticas públicas e atividades de cooperação internacional durante os próximos 15 anos, até 2030 com a intenção de obter mudanças de padrões de desenvolvimento que assegurem a vida dos 10 bilhões de habitantes até 2050, conforme dados da ONU, intitulado *Perspectivas da População Mundial: Revisão de 2015*.

Nessa direção, de acordos internacionais, cumpre ressaltar que o Brasil é igualmente signatário de diversos outros compromissos que atentam para o princípio da eficiência da gestão pública, para o atendimento do princípio da sustentabilidade e do uso racional dos recursos naturais.

Esse interesse pela eficiência da gestão atrelada à sustentabilidade supõe a constituição de um padrão de administração pública<sup>1</sup> – entendida como o “aparelhamento do Estado, organizado para realização de serviços visando as necessidades coletivas” (SILVA, 2017, p. 3).

A partir de uma pauta global pela sustentabilidade, observa-se que a mudança de paradigma ao que se almeja - inserção da sustentabilidade na gestão pública - percorre inicialmente um conjunto de discussões internacionais, que se desdobra na esfera do ordenamento nacional moldando o universo dos processos decisórios e de planejamento enraizando-se e espalhando-se por sua vez no tecido institucional (SILVA E BARKI, 2012, p. 158).

A sustentabilidade pode ser entendida por essa assimilação, como sendo uma vertente normativa (Santos, 2010, p. 34) que descreve os pressupostos legais que situam a responsabilidade do Estado ao “primado da boa administração, com proibição de excessos e simultânea vedação de inércia ou inoperância das medidas sociais e ambientais” (Freitas, 2011, p.298).

---

<sup>1</sup> Administração Pública compreende em sentido amplo o Governo que toma as decisões políticas. Todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição para realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade. (PALUDO, 2012, p. 21).

No âmbito das normatizações que tratam a dimensão da sustentabilidade nas instituições destaca-se o dever de proteção do Estado na tutela do meio ambiente expressa no art. 225, da Constituição Federal (CF) que cuida de reconhecer uma perspectiva subjetiva para uma titularidade coletiva e no art. 170 que dispõe em seu inciso VI a defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação.

Essa força motriz que impulsiona o Estado a adotar a sustentabilidade como princípio não se restringe, por sua vez, no artigo 225, *caput* da CF – pois se encontra neste dispositivo uma parte daquilo que corresponde em linhas gerais - a uma versão introdutória, o preâmbulo da organização do tema.

Por certo, o arcabouço pelo qual o poder público deve orientar a sua prática, na tentativa de reduzir as tensões entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, é ainda robusto e desdobra-se em normas jurídicas que se destinam a disciplinar os processos internos e externos para torná-los conjuntamente sustentáveis reforçando a ideia do papel indutor do poder público, como vetor da geração de valores compatíveis com a sustentabilidade.

Entre as normas operadas pelo Poder Legislativo que vão ao encontro da responsabilidade do Estado, no cumprimento da sustentabilidade destaca-se a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), Lei n° 12.187, de 2009; a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – Lei n° 12.305/2010; a nova redação dada pela Lei n°12.349/2010 ao art. 3° da Lei 8.666/93 e de forma complementar a Lei de Acesso à Informação n°12.537/2011 que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas.

A Política Nacional sobre a Mudança do Clima estabelece o princípio da sustentabilidade como condição para conciliar o enfrentamento das alterações climáticas. A Lei 12.187, de 2009 apresenta objetivos, diretrizes e instrumentos que devem ser adotados na orientação das práticas a serem executadas sob responsabilidade dos órgãos públicos, entre os quais se destaca a determinação de critérios de preferência nas licitações públicas para propostas que propiciem maior economia de energia, água e outros recursos naturais, com o objetivo de reduzir emissões antrópicas de gases do efeito estufa em suas diversas fontes.

A PNRS dispõe sobre princípios, objetivos, instrumentos e diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento dos resíduos sólidos, às responsabilidades dos

geradores e do poder público. Aplicam-se aos termos da norma, segundo o disposto no art. 9º, as diretrizes aplicáveis aos resíduos sólidos, segundo o qual “na gestão e gerenciamento de resíduos sólidos, deve ser observada a seguinte ordem de prioridade: não geração, redução, reutilização, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos”.

Sobre a nova redação oferecida a Lei nº8.666/93, em 2012 que inclui a promoção do desenvolvimento nacional sustentável associado à observância do princípio da isonomia e da seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública cumpre ressaltar que por esse texto, o Governo Federal passou a utilizar seu poder de compra, cerca de 600 bilhões de reais por ano, o equivalente a 15% do PIB, segundo dados disponíveis no sítio do Ministério do Meio Ambiente (MMA), no ano de 2018 - para incentivar o desenvolvimento das políticas de sustentabilidade, ou seja, para promover a geração de benefícios sociais e a redução de impactos ambientais no processo de aquisição de bens e contratações de serviços.

Como parte das iniciativas educativas que se vinculam a sustentabilidade destaca-se a Política Nacional de Educação Ambiental, Lei nº 9.795, de 1999 que estabelece como objetivo o estímulo à cooperação com vistas à construção de uma sociedade ambientalmente equilibrada, fundada nos princípios da liberdade, igualdade, solidariedade, democracia, justiça social, responsabilidade e sustentabilidade.

Fundamentados nessas diretrizes infere-se como responsabilidade do poder público atuar na promoção de mudanças que assegurem boas práticas de responsabilidade socioambiental e efetividade na proteção do meio ambiente.

Para Moura (2013), a normatização da sustentabilidade é o reconhecimento jurídico de uma necessidade declarada no âmbito internacional que favoreceu incorporar no senso comum que a adoção de condutas sustentáveis, mais do que uma necessidade, representa uma economia de larga escala a médio e longo prazo, em especial para a administração pública.

Quanto a Lei de Acesso à Informação que entrou em vigor em 2012, seu papel quanto à sustentabilidade ocorre de forma indireta, pois ao promover a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral por meio da transparência, o Estado favorece a participação da sociedade no processo de acompanhamento e de fiscalização das contas públicas.

Esse texto legal, por sua vez, aproxima a sociedade da gestão exercida pelos seus representantes e passa a ser um instrumento de controle e de empoderamento social. No

caso das compras e contratações, por exemplo, no qual os órgãos públicos devem obedecer a critérios de sustentabilidade é possível acompanhar, por meio dos portais, o quanto uma organização atende a essas novas exigências.

O fato é que dar transparência, gerar informação favorece a participação social e essa Lei associada a tantas outras, pode ser uma aliada na cobrança por organizações mais sustentáveis. Como se vê tais normas incubem o Estado de disciplinar, mas também de promover mudanças na própria organização.

Isso significa o estabelecimento de um paradigma de novas condutas e outros valores que se enquadram para desencadear processos multivetoriais que por certo incitam os atores das organizações a um tratado de práticas mais substantivas e menos reticentes com a questão da sustentabilidade.

Além das normas jurídicas destacadas cumpre registrar que a sustentabilidade como valor para gestão pública, especialmente no âmbito federal, se resguarda em duas outras importantes orientações: na Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), e no Plano de Logística Sustentável (PLS).

### **2.1.2 Agenda Ambiental na Administração Pública A3P**

A Agenda Ambiental na Administração Pública é um programa do MMA, concebido em 1999 para incorporar princípios e critérios de sustentabilidade, levando em consideração - para o alcance dos seus objetivos, a economia de recursos naturais e a redução dos gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, da gestão adequada dos resíduos, da licitação sustentável e educação ambiental, da capacitação e qualidade de vida no ambiente de trabalho (MMA, 2009).

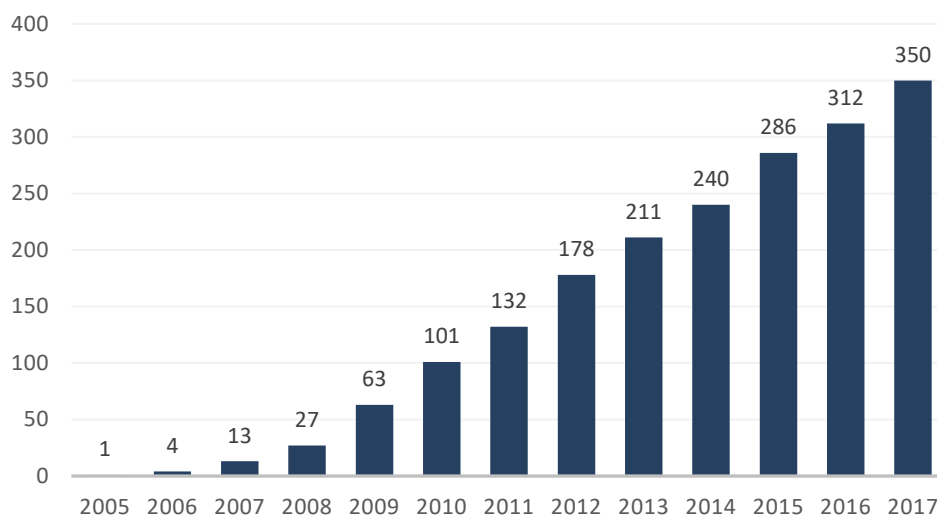
Essa iniciativa integra as atividades administrativas às ações ambientais e sociais com o interesse público. O Programa estabelece uma adesão voluntária, para uma agenda comum que atenta de forma geral para a revisão dos padrões de consumo e melhoria da eficiência dos gastos públicos.

Atualmente, 1600 instituições, incluindo 600 órgãos públicos compõem a Rede A3P constituída de parceiros formais e informais para troca de experiências e informações da qual fazem parte instituições públicas e privadas.

O painel de evolução das adesões à A3P (Figura 2) que teve início em 2005 sinaliza o quanto a questão da sustentabilidade tem permeando o contexto das

organizações públicas e se tornado um atributo essencial a ser observado no processo para uma gestão sustentável.

Figura 2 - Adesão à Rede A3P: distribuição por esfera do governo



Fonte: A3P/SAIC/MMA

No entanto, embora as diretrizes estabelecidas pela Agenda cumpram a essencialidade de uma gestão socioambiental provocadora de mudanças seu principal desafio é segundo Rêgo et al. (2011, p. 33), o engajamento individual e coletivo, além da construção de atitudes dentro do conceito de um novo modelo de gestão pública.

Os eixos temáticos que compõem a orientação para elaboração do documento são uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; compras públicas sustentáveis e construções sustentáveis.

Por ser a Agenda um instrumento de adesão voluntária não cabe a organização a obrigatoriedade do cumprimento de suas ações, bem como a determinação de metas e indicadores. As diretrizes estabelecidas podem ser consideradas como uma forma intencional de colaborar com a introdução de elementos essenciais à sustentabilidade sob o aspecto de uma gestão socioambiental.



### 2.1.3 Plano de Logística Sustentável

A outra forma de observar a questão da sustentabilidade na administração pública está vinculada ao Plano de Logística Sustentável (PLS). O PLS é instrumento de planejamento que tem obrigatoriedade de execução no âmbito dos Poderes Judiciário e Executivo, conforme norma específica destacada no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1– Normativo da sustentabilidade para Planos de Logística Sustentável

Poder	Norma	Artigo
Judiciário	Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº201, de 2015.	Art. 1º Os órgãos do Poder Judiciário relacionados nos incisos I-A a VII do art. 92 da Constituição Federal de 1988 bem como nos demais conselhos, devem criar unidades ou núcleos socioambientais, estabelecer suas competências e implantar o respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ).
Executivo	Instrução Normativa MPOG nº10, de 2012.	Art. 4º Os PLS devem ser elaborados pelo órgão ou entidade e sua delegação e aprovação será de responsabilidade do Secretário-Executivo do respectivo Ministério, ou cargo equivalente no caso das Autarquias, Fundações e empresas estatais dependentes

Vale destacar com relação aos PLS que a obrigatoriedade de elaboração e execução do instrumento foi estabelecida inicialmente aos órgãos do Poder Executivo. No entanto, essa Instrução Normativa (IN) se estendeu como exemplo ao Poder Legislativo e Judiciário.

No âmbito do judiciário, esse instrumento está vinculado ao Planejamento Estratégico e segue as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº201/2015, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que adota modelos de gestão organizacional baseado na promoção da sustentabilidade.

No âmbito do Legislativo Federal, o modelo é seguido por meio de instrumentos normativos internos e cumpre de igual maneira o alinhamento institucional com as diretrizes estratégicas dos órgãos (Senado Federal e Câmara dos Deputados).

Em tramitação na Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei nº 10453, de 2018, de iniciativa do Senado Federal que dispõe sobre as diretrizes e instrumentos de planejamento (plano de logística sustentável) de ações de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

De modo geral as normas que vinculam a elaboração e execução dos planos logística são específicas de cada poder e organizadas com a determinação de conteúdo mínimo, declaração de objetivos, metas, indicadores e prazos de execução.

Essa ferramenta de gestão permite monitorar os avanços ou retrocessos das ações planejadas buscando avaliar práticas institucionais concernentes a responsabilidade da organização sobre as questões sociais e ambientais.

Diante desse panorama de aprimoramento de mecanismos legais que atentam para a questão da sustentabilidade, na administração pública deve-se considerar que, embora as políticas de gestão socioambiental determinem a prescrição de normas e de condutas, que tomam para si uma postura proativa do Estado, estes elementos não são suficientemente motivadores para desencadear um processo de mudança de cultura organizacional.

Isso porque, nas organizações públicas, os “atores envolvidos apresentam um conjunto de crenças preestabelecidas sobre como enfrentar adequadamente os diferentes problemas que lhes apresentam e, mais do que isso, os diferentes projetos políticos e interesses” (SILVA E BARKI, 2012, p.160).

Segundo Bliacheris (2011), a sustentabilidade traz inovações jurídicas e valores para uma nova postura do Estado frente à proteção do meio ambiente. Essa premissa, por sua vez, exige práticas de mudança cultural e de formas próprias para recepcionar as políticas e normas, geradas de fora para dentro da organização e que agora passam a moldar o atual sistema da administração pública.

Diante desse contexto crescente em conformar à cultura da organização à realidade da sustentabilidade, ainda que por força normativa, se evoca a necessidade premente de mudar e reorientar a cultura existente, ou seja, de manifestar transformações e inovações ante uma burocracia arraigada às práticas administrativas que caracterizam traços da organização pública brasileira (PIRES E MACÊDO, 2006; CARREIRA 2011).

Os documentos da A3P, PLS e demais normas também atentam para necessidade de uma mudança cultural que pode ser entendida segundo Carreira (2011,

p. 4), como um processo de “transformação interna tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo”.

Segundo Peixoto e Motta (2012), para mudar a cultura de uma organização é preciso influenciar seu sistema de valores, pois o que está subjacente à mudança é o conjunto de significados compartilhados pelo grupo na organização.

Para Freitas (2011, p; 174), a armadilha cotidiana que conspira contra a sustentabilidade tem lugar no apego ao *status quo*; numa dimensão circunscrita à uma zona de conforto na qual as organizações se deixam aprisionar. O paradigma da sustentabilidade se endereça por essa perspectiva às decisões tomadas pelos gestores e trabalhadores em se admitir a necessidade da mudança de posição.

Reside, portanto nas pessoas, a ação coletiva para mudança. De acordo Daft (2002, p. 11), o principal elemento de uma organização são as pessoas que se tornam, nesse contexto, protagonistas do processo de transformação.

Desse modo, entender o funcionamento de uma organização levando em consideração sua dimensão subjetiva, seu sistema de valores pode ser o primeiro passo para compreender a cultura organizacional e por consequência estabelecer estratégias necessárias para o delineamento dos procedimentos de mudança que devem ser alcançados pela política de sustentabilidade.

Assim, cumpre destacar que para direcionar tal processo é preciso dar acolhida a novas pré-compreensões (Freitas, 2011, p. 184). Essa percepção demanda um diagnóstico sobre as influências exercidas no contexto organizacional, por elementos distintos e inter-relacionados, a exemplo dos valores e do comprometimento organizacional que podem contribuir para a interpretação e aplicação da sustentabilidade na administração pública, bem como favorecer o delineamento de Programas de Educação Ambiental baseados na realidade organizacional.

#### **2.1.4 A Educação Ambiental no contexto organizacional**

A Educação Ambiental na gestão pública tem *locus* de atuação, contribui com a internalização de valores de sustentabilidade, em todas as instâncias. Com atribuições próprias se relaciona com a percepção de que as condutas individuais integram os processos e a dinâmica organizacional.

A ação educativa endereça sensibilidades e percepções ao caráter público de natureza coletiva, sem suprimir as diferenças, extrapola os muros da própria

organização com o objetivo de sensibilizar os indivíduos para necessidade de mudança dos padrões de consumo.

Significa atentar que os indivíduos nas organizações ou fora delas são os atores dos processos de mudanças, especialmente aquelas atinentes ao reconhecimento do meio ambiente como bem comum.

A EA tende a favorecer mudanças de valores, de comprometimento e ultrapassa uma visão simplista de atuar somente em prol da administração. O contraste se baseia na compreensão das relações existentes entre o indivíduo, a organização e o ambiente em sua completude.

A Educação segundo Freire (1996, 1991) é realizada na interação entre os indivíduos e construída a partir do mundo em que vivem. Na organização, onde os indivíduos comumente passam a maior parte do tempo, as experiências são eminentemente compartilhadas no cotidiano organizacional.

Torna-se inegável que uma organização com práticas sustentáveis possa influenciar sobremaneira seus trabalhadores, ainda que por alguma desejabilidade social, o alinhamento das ações de EA aos valores institucionais tende a sensibilização dos agentes públicos.

A experiência observada numa organização pública do poder legislativo, tomada como exemplo para investigação desta pesquisa, tem demonstrado que a EA inserida e coordenada de forma planejada pode colaborar com intenções pró-ambientais e favorecer iniciativas que transcendem os limites do ambiente organizacional.

A política de responsabilidade socioambiental do referido órgão foi instituída em 2013. Anterior a esta publicação, em 2007, uma comissão de servidores voluntários se uniu para discutir as questões ambientais e propor ações para uma gestão sustentável no órgão. Essa iniciativa induziu a criação de um núcleo de coordenação de ações socioambientais, criado em 2014 para tratar especificamente do tema. Atualmente, o órgão é participante do programa A3P e adota como ferramenta de gestão o Plano de Logística Sustentável.

O conjunto de iniciativas coordenada pelo órgão contribuiu para cessar o consumo de copos descartáveis de plástico, reduzir em 25% o consumo de energia e 8% o consumo de água, reaproveitar borra de café para produção de adubo, e uso para produção de mudas com baixa demanda hídrica que atualmente substituem plantas ornamentais.

Ademais compõem ações do órgão, iniciativas selecionadas para o catálogo de Boas Práticas do Ministério do Meio Ambiente em parceria com a ONU (2019), tais como: Carona Solidária, Desengaveta, Feira Orgânica e Grupo de trabalho para compras públicas sustentáveis (MMA, 2019).

Outras medidas descritas em 11 eixos temáticos, com determinação de metas e indicadores, apresentadas no Plano de Gestão de Logística Sustentável são adotadas como exemplo de boas práticas por outros órgãos do legislativo e demais instituições públicas, motivo pelo qual esta instituição tornou-se referência para aplicação dos instrumentos dessa pesquisa.

## **2.2 Valores Humanos e Valores Organizacionais**

Esta seção tem por objetivo apresentar o estudo dos valores organizacionais, considerando inicialmente os antecedentes históricos com base nos valores humanos e conceitos gerados. Articula-se a este capítulo, a identificação de escalas para mensuração do construto e a influência de tais estudos no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

### **2.2.1 Valores Humanos**

O conceito de valor numa menção a Donald T. Campbell pode ser considerado como uma “floresta terminológica”. A extensão de sua representação histórica pode adquirir diferentes vertentes epistemológicas.

Cada área do conhecimento, a exemplo da economia (Adam Smith, 1723 – 1790), ou da Filosofia com H. Lotze (1817 -1881); Kant (1724 -1804); Durkheim (1897 – 1964) e Weber (1905 – 1958) consolidou seu escopo de investigação de tal modo que as acepções atribuídas ao termo pudessem ser captadas considerando a natureza de sua aplicação.

No âmbito da sustentabilidade, os valores segundo Pato (2011); Coelho, Gouveia e Milfont (2006); Corral-Verdugo (2010); Oskamp (2000) tem sido considerado uma variável importante para o entendimento e predição de comportamentos ecológicos ou pró-ambientais.

De igual maneira, no contexto organizacional, os valores são componentes fundamentais das organizações e contribuem para sinalizar situações de mudança ou mesmo fornecer padrões de comportamentos considerados apropriados para atividades e funções do sistema (SCHEIN, 1985; CARRIERI, 2002; MENDONÇA & TAMAYO, 2005; NASCIMENTO, 2014).

Assim, diante desse conjunto de perspectivas, faz-se necessário, previamente, abordar nesta seção as principais referências que nos auxiliam a compreender o estudo dos valores organizacionais.

Nessa linha do tempo refiro-me a origem no campo da tradição sociológica e da psicologia que influenciaram o desenvolvimento teórico dos valores humanos nas últimas décadas contribuindo para a construção do pensamento no ambiente organizacional.

### 2.2.2 Quadro teórico e histórico dos valores humanos

No âmbito da psicologia, Nascimento (2014, p. 110) destaca que foram os trabalhos de Lewin na década de 1940, e Allport (1955) com a ideia de que valores influenciam o comportamento e a teorização de Maslow (1959) com a hierarquia e a dinâmica das necessidades humanas – que caracterizam os primeiros antecedentes no desenvolvimento dos estudos sobre valores.

No entanto, no meu ponto de vista, é o pioneirismo das investigações do psicólogo Milton Rokeach, na década de 1970 que promovem uma análise mais abrangente sobre crenças, atitudes e valores tornando o enfoque conceitual base para a centralidade e o aprofundamento da Teoria de Valores Humanos descrita posteriormente por Schwartz, na década de 1980.

Segundo Schwartz (2005, p.7) Rokeach formulou a preocupação com o poder preditivo dos valores pessoais em relação ao comportamento e essa perspectiva é que nos abre possibilidades quanto à aplicação prática dessa premissa no âmbito das organizações.

Gouveia et al. (2001, p. 133) ressalta que entre as contribuições de Rokeach está a determinação da diferença entre os valores e demais construtos, como atitudes, os interesses e os traços de personalidade e a apresentação de um instrumento específico para medir valores, o *Rokeach Values Survey* (RVS).

No caminho da psicologia muitos foram os pesquisadores que seguiram os pressupostos descritos por Rokeach (Braithwaite & Law, 1985; Schwartz & Bilsky, 1987) e adotaram os valores como sendo uma crença que orienta ações e julgamentos, um modo de conduta – ou seja, “um padrão empregado para guiar comportamentos, atitudes, comparações, avaliações e justificativas do eu e dos outros” (ROKEACH, 1981, p.132).

O autor pressupôs que um indivíduo adulto poderia possuir “dezenas ou centenas de milhares de crenças, milhares de atitudes, mas somente algumas dúzias de valores”. Por isso atribuía aos valores uma organização hierárquica, uma posição de ordem em termos de importância que poderia ter grande número de variações (ROKEACH, 1981, p.101).

A partir dessa referência, Schwartz (1992; 1999) ampliou as perspectivas de investigação de Rokeach (1973; 1981) e produziu um marco na compreensão desse fenômeno a partir da Teoria de Valores Humanos básicos.

A teoria proposta representa uma organização estrutural dos valores, na qual o modelo adotado ordena os valores de forma hierárquica e os distingue em razão do seu tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa.

Segundo Gouveia et al. (2001, p.134) o modelo proposto por Schwartz é uma extensão da proposição de Rokeach diferenciando-se por três características básicas descritas pelos autores.

A primeira delas refere-se à combinação de intervalos com âncoras, ou seja, dois valores: um avaliado de máxima importância e outro identificado como contrário aos demais valores; a segunda diferença caracteriza-se pela identificação dos valores como base motivacional e a terceira refere-se à universalidade dos tipos motivacionais.

Conforme a teoria as motivações que sustentam os valores, estes tendem a ser universais porque estão fundamentados em requisitos básicos à existência humana, ou seja, são essências porque se referem às necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, os requisitos de ação social coordenada e a necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ, 1992).

Historicamente, a teoria de Schwartz (1992) tornou-se prova de sua adequação e referência para pesquisas na área, especialmente, no Brasil. Dessa forma, tais contribuições são fundamentais para esse estudo motivo pelo qual será descrita numa seção específica.

No âmbito da sociologia, as interpretações voltadas para o estudo dos valores podem ser destacadas a partir do início do século XX, com os teóricos Thomas e Znaniecki (1918-1920) que conceberam os valores como processos gerados pelas pessoas em situações concretas com uma variedade de propósitos (ROS, 2006).

Os aspectos centrais considerados pelos autores referem-se à atitude como aspecto cognitivo e da relação entre atitude e valores. A atitude é adotada como significado intrasubjetivo – “um modo no qual o indivíduo capta uma situação e decide como agir” e os valores constituem a conexão das atitudes com a estrutura social (ROS, 2006).

Os autores estabelecem cinco motivações subjacentes aos valores: reconhecimento social, segurança, resposta, domínio ou competência e novas experiências.



Por outro lado, os estudos de Talcott Parsons (1937-1949) sobretudo no livro *The Structure of Social Action*, 1937 – destacam que a ação humana compreende processos motivacionais que não se assentam apenas numa racionalidade instrumental, mas também em mecanismos ligados aos processos de aquisição de valores pelo indivíduo, estes considerados pelo autor, como crenças que compõe qualquer sistema social que influencia a escolha das formas, meios e fins existentes de ação (ROS, 2006; FRANÇA, 2009).

Pela vertente sociológica, os valores se apresentam com visões distintas. Se por um lado Thomas e Znaniecki (1918 – 1920 citado por Ros, 2006) descrevem os valores ligados a atividades e metas; construídos na interação social; Parsons (1973) destaca que é da cultura de onde advêm as normas e os valores que integram o sistema psíquico e tais elementos orientam as condutas dos agentes (MELO, 2012, p. 135).

De modo geral podemos considerar que o estudo dos valores pela perspectiva sociológica se faz pela análise das condições sociais em que surgem e se desenvolvem os valores. Segundo Dias (2005, p. 61) esse enfoque analisa o “problema da crise dos valores e os fenômenos associados a esta na sociedade contemporânea”.

Assim, embora as considerações apresentadas não sejam excludentes, a vertente adotada para o estudo dos valores caberá pela perspectiva da psicologia tendo como base a acepção dos valores pela Teoria de Valores de Schwartz que consolida enfoque apropriado ao contexto organizacional.

### 2.2.3 Modelo Teórico de Valores Humanos segundo Schwartz

Segundo Schwartz (2005, p. 22) os valores podem ser caracterizados como crenças que estão ligadas à emoção e não a “ideias objetivas e frias”. São também considerados como construtos motivacionais, pois se referem a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para obter.

Para o autor, os valores transcendem a situações e ações específicas - são consideradas metas que guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos - isto é valores servem como padrões ou critérios que orientam as nossas vidas.

Além disso, os valores são ordenados pela importância relativa aos demais, ou seja, os indivíduos podem atribuir, por exemplo, maior importância ao *status* social, à

família ou ao meio ambiente e estas atribuições, em maior ou menor grau formam um sistema ordenado de prioridades axiológicas que nos caracterizam como indivíduos.

Segundo Schwartz (2005, p.23) as características descritas acima são comuns a todos os valores, o que distingue um valor do outro é a motivação que o valor expressa.

A teoria inicialmente estabeleceu uma ordem universal das motivações humanas evidenciando que os valores podem ser reduzidos a dez categorias ou tipos motivacionais que podem ser reconhecidos entre indivíduos e grupos culturalmente diferentes.

Os tipos motivacionais representam a estrutura motivacional da pessoa, ou seja, representam, segundo Tamayo (2008), metas que o indivíduo se fixa, relativos, segundo o autor, a estados de existência ou a modelos comportamentais desejáveis.

Os dez tipos motivacionais descritos no modelo teórico de Schwartz (1992, 2005; 2009) *autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo* são apresentados em termos dos objetivos/motivação que o valor que expressa, os quais são pormenorizados no Quadro 2.

Além disso, considera-se que os valores expressam interesses e desejos do tipo individual, coletivo ou misto e que essa estrutura motivacional é dinâmica e os seus componentes relacionam-se entre si, possibilitando afirmar que o modelo não é estático.

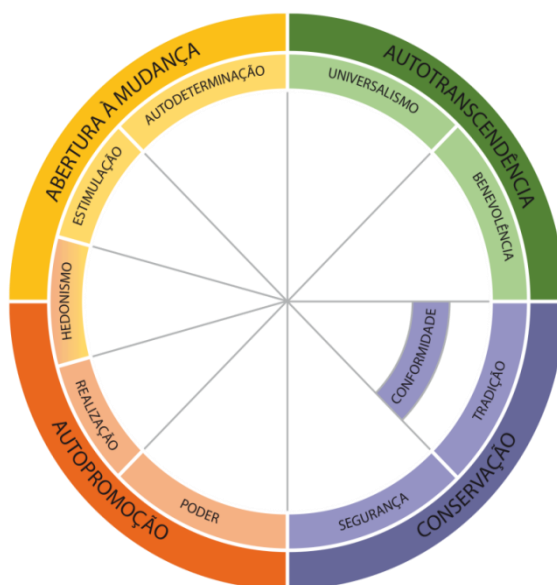
Quadro 2– Tipos motivacionais de valores descritos por Schwartz

<b>Tipo Motivacional</b>	<b>Objetivos/Motivação que o valor expressa</b>	<b>Serve Interesses</b>
Autodeterminação	Liberdade para determinar suas próprias ações, escolher, criar, explorar	Individuais
Estimulação	Ter desafios na vida, no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.	Individuais
Hedonismo	Prazer ou gratificação; satisfação e bem estar no trabalho	Individuais
Realização	Sucesso pessoal, mostrar competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional	Individuais
Poder	Controle ou domínio sobre as pessoas ou recursos informações, <i>status</i> social e prestígio	Individuais
Conformidade	Controlar impulsos, tendência e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização	Coletivos
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da organização	Coletivos
Benevolência	Procurar bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência	Coletivos
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha e proteção da natureza	Mistos
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha	Mistos

Fonte: Schwartz (2005); Tamayo e Paschoal (2003).

Outro aspecto importante na teoria refere-se à estrutura dinâmica de relações entre os valores. Pela definição de Schwartz (1992) os tipos motivacionais se relacionam de forma integrada por meio de uma relação qualitativa entre si, formando um círculo (Figura 3), ao longo de um contínuo de motivações.

Figura 3 – *Continuum*-motivacional circular dos valores da teoria de Schwartz.



Fonte: Schwartz, 2005, p. 30. Adaptado em cores para destaque das associações entre tipos motivacionais.

Nessa estrutura circular determinada de *continuum* motivacional, os valores mais compatíveis estarão mais próximos e situando-se em lados opostos estarão aqueles cujos tipos motivacionais são antagônicos.

Assim, pode-se dizer que quanto mais próximos estiverem dois valores, em qualquer uma das direções, ao redor do círculo, mais semelhantes serão suas motivações subjacentes; em contraposição, quanto mais distante, mais antagônicos serão entre si.

Essa oposição de tipos motivacionais antagônicos, entre outros aspectos, contribui para entender porque determinados indivíduos apresentam predisposição para atuarem em favor do meio ambiente e outros estarem mais próximos de interesses de realização pessoal e poder, por exemplo.

Os dez tipos motivacionais descritos no modelo teórico de Schwartz podem ser agrupados em quatro tipos motivacionais de segunda ordem: autopromoção, conservação, autotranscendência e abertura à mudança.

Nesse sentido, a estrutura circular descrita anteriormente captura as relações dinâmicas teóricas de conflito e compatibilidade entre os tipos motivacionais de segunda ordem e deriva do fato de que “ações na busca de qualquer valor tem consequências que podem conflitar ou serem congruentes com a busca de outros valores” (SCHWARTZ, 2005, p.28).

A partir dessa estrutura os tipos motivacionais podem ser simplificados em duas dimensões bipolares. Uma dimensão que apresenta o contraste entre a abertura à mudança e a conservação; e outra que captura o conflito entre a ênfase no pensamento e ações independentes do indivíduo e a preservação de práticas tradicionais e a proteção da estabilidade.

Mais recentemente Schwartz (2012) propôs um refinamento da teoria a qual mantém o pressuposto fundamental que ordena a estrutura teórica representada no *continuum* motivacional.

No entanto, considera-se atualmente segundo o autor, 19 tipos motivacionais que levam em consideração a premissa de que esse conjunto mais elaborado pode contribuir para produzir aumento da heurística e o poder preditivo dos valores (SCHWARTZ, et al.; 2012; TORRES, et. al.; 2016).

A contribuição desse refinamento, adotando instrumento recém-desenvolvido e aplicado em dez países poderá contribuir para examinar a ordem dos valores e sua predição em relação a comportamentos, como proposta para estudos futuros.

#### 2.2.4 Valores Organizacionais

Os valores em conjunto com as normas e os papéis, constituem o núcleo da cultura organizacional e expressam as necessidades e interesses do grupo (Schein, 1985; Deal & Kennedy, 1982; O'Reilly & Chatman, 1996; Mendes & Tamayo, 2001).

Segundo Ros (2006) os valores determinam o que a organização é a forma como ela se percebe, sendo capaz de caracterizar, entre outros aspectos, a identidade social da organização (Canova & Porto, 2010).

Diferentemente dos valores pessoais que se referem às metas do indivíduo, os valores organizacionais expressam motivações compartilhadas da organização, caracterizando dois sistemas bem consolidados. Ambos, no entanto orientam e guiam segundo Mendonça e Tamayo (2005) a vida de pessoas e de grupos.

Os valores pessoais, como visto na seção anterior, representam um conjunto motivacional que transcende a situações específicas e que orienta comportamentos desejáveis do indivíduo (Schwartz, 1992; 1994, 2010; Tamayo 1999, 2007; Rokeach, 1981). Os valores organizacionais relacionam-se a princípios-guia que orientam a vida da organização e auxiliam a interpretar o ambiente em sua coletividade.

Assim, embora possamos encontrar semelhanças entre os valores pessoais e organizacionais, estes são o “produto de um grupo” (Mazucco & Rocha, 2001, p. 71) podendo ser identificados como o reflexo do modo de fazer de uma organização, o que não necessariamente reproduz os valores dos indivíduos nesse ambiente.

De acordo com Tamayo (2005, p. 176) do mesmo modo como as pessoas, as organizações possuem necessidades que são necessárias satisfazer para poder subsistir e desenvolver, além de dar repostas a diferentes espécies de estímulos internos e externos à própria organização (Schein, 1982).

A abordagem no estudo dos valores organizacionais pode ser dada, entre outros aspectos, através dos documentos oficiais, os quais podem ser encontrados na declaração da missão, nas cartas de compromisso, no discurso formal dos presidentes e diretores.

Outra possibilidade se faz presente pela percepção que os indivíduos têm dos valores que orientam a vida da organização. Essa perspectiva amplia o horizonte de entendimento sobre os valores, pois é o resultado segundo Tamayo (1999) daquilo que é declarado em documentos oficiais somado ao que efetivamente acontece no cotidiano da organização, ou seja, nas atitudes, nos comportamentos, nas preferências dos diretores, dos gerentes e dos trabalhadores.

De acordo com Mendonça e Tamayo (2005); Kabanoff, Waldersee & Cohen (1995), os valores são capazes de descrever o que é importante para os membros de uma organização individualmente e para a organização em seu conjunto.

Nesse sentido, a medida de valores constitui, segundo Schwartz (1992) uma avaliação de suas motivações, um reflexo desse compartilhamento, cujas características gerais apresentam componentes i) motivacional, ii) cognitivo, iii) hierárquico e iv) funcional que estão presentes tanto na perspectiva teórica de valores pessoal, quanto organizacional (Tamayo, 1999; Tamayo & Gondim, 1996).

O domínio motivacional segundo Tamayo (1992) expressa às metas da organização, a raiz cognitiva determina as crenças, ou seja, caracteriza-se segundo o

autor sobre aquilo que a organização acredita que dá certo e o que é desejável para este ambiente.

Um aspecto importante acerca dos valores organizacionais é destacado por Mazzuco e Rocha (2001). Eles atentam para o fato de que indivíduos que percebem e compartilham interesses e ambições com outros membros do seu grupo de trabalho tendem a estabelecer relações mais harmoniosas entre si e a desenvolver atividades grupais com mais afinco.

Sob tal condição podemos entender que os valores não exercem um sistema visível, mas contribuem para configurar estruturas e sistemas da organização (AMIS; SLACK; HININGS, 2002), influenciar capacidade organizacional para mudanças (NEIVA & TORRES DA PAZ, 2008), estabelecer normas e condutas em direção à realização de objetivos organizacionais (O'REILLY III; CHATMAN, 1996); além de cumprir com outras funções tais como adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1992; FERREIRA ET AL., 2009).

Resumindo, a atribuição de valor no ambiente organizacional é um processo realizado de forma compartilhada pelos indivíduos, no qual as motivações estão implicadas não ao sujeito, mas na percepção que os indivíduos reconhecem na organização, podendo ser adotado para prever a estrutura e o comportamento das próprias organizações.

Diante das conceituações que explicitam a definição de valores organizacionais, me permito atribuir o conceito que atende a operacionalização do construto diante dessa investigação.

Dessa forma, comunga-se para esta tese a posição de Oliveira e Tamayo (2004); Mendonça e Tamayo (2005) para qual o estudo dos valores organizacionais se fundamenta na Teoria de Valores de Schwartz (1992; 1994) que os representa como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos à metas organizacionais desejáveis que surgem da experiência de seus membros (valores compartilhados) que orientam atitudes, comportamentos e constituem uma motivação para ação.

### **2.2.5 Modelos e Instrumentos de Medida de Valores Organizacionais**

As investigações acerca dos valores organizacionais têm evoluído nas últimas duas décadas. No entanto, a maioria dos estudos fundamenta-se em instrumentos

desenvolvidas empiricamente causando lacuna, na literatura, descrições derivadas de modelos teóricos (PORTO & FERREIRA, 2016; NASCIMENTO, 2015; FERREIRA ET AL., 2009).

Segundo Nascimento (2015, p. 120) as dimensões dos valores organizacionais, na maioria dos casos levantados pelo autor, partem de descrições que fazem uso de pesquisas de natureza quantitativa.

As investigações de natureza qualitativa fazem uso de estratégias tradicionalmente descritas na literatura e adotam o levantamento de documentos (relatórios, discursos) para as referidas análises dos valores esposados (TAMAYO et al., 2000).

Os estudos bibliométricos realizados por Ferreira et al. (2009); e Nascimento et al. (2014) no período de 2000-2008; 2000-2013, respectivamente mostram convergência de resultados no que se refere a combinação de diferentes perspectivas metodológicas nos estudos dos valores.

Isso porque, segundo Nascimento et al. (2014, p.13) “a maioria das pesquisas refere-se a estudos de caso tipicamente descritivos das distintas dimensões nas quais os valores se diferenciam sem, contudo, aprofundá-las e relacioná-las a atitudes e comportamentos na organização. ”

Entre os instrumentos para mensurar os valores organizacionais, destacam-se as referências de O’Reilly III, Chatman e Caldwell (1991); Cameron e Rohrbaugh (1983); Tamayo e Gondim (1996); Tamayo, Mendes e Paz (2000); Oliveira e Tamayo (2004); Porto & Ferreira (2016).

A pesquisa de O’Reilly et al. (1991) apresenta o conteúdo de valores por meio do Mapeamento da Cultura Organizacional (*Organizational Cultural Profile – OCP*) e avalia a congruência entre a orientação cultural da organização e do indivíduo.

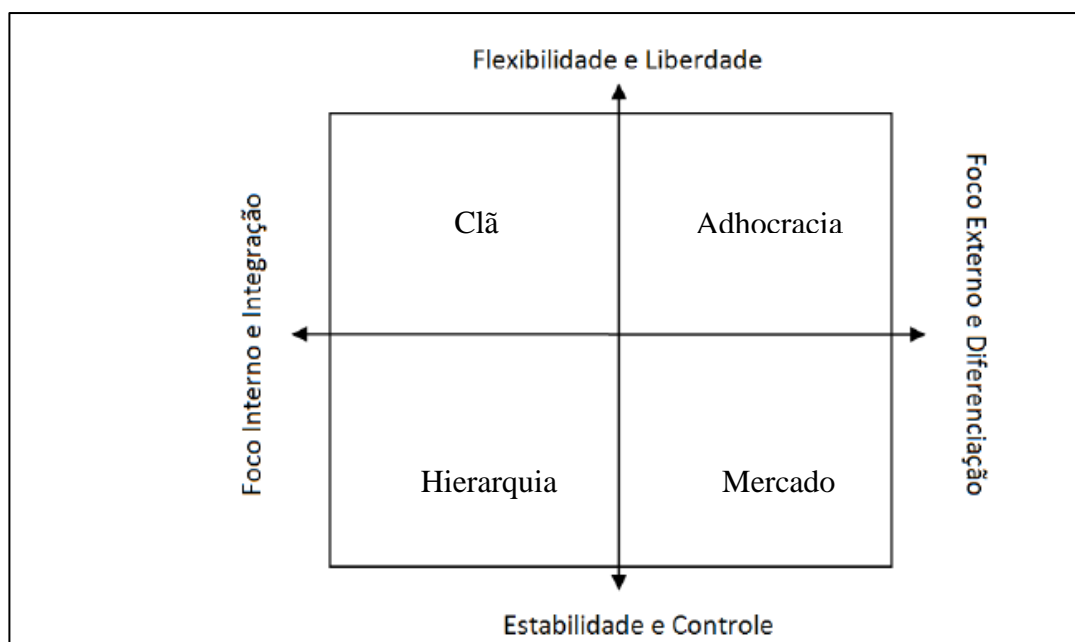
A dimensão da cultura organizacional permite ênfase no estudo dos valores, considerando este como elemento fundamental para o nível de análise da organização.

O Modelo de Valores de Cameron e Quinn (1999) é apresentado num esquema de quatro quadrantes que qualificam duas dimensões analíticas contrastantes da estrutura organizacional.

Uma dimensão contempla o foco na flexibilidade *versus* estabilidade. Uma segunda dimensão, expressa uma orientação interna com foco na integração *versus* uma orientação externa, com ênfase na diferenciação e competição, conforme Figura 4.



Figura 4: Modelo de Valores de Cameron e Quinn



Fonte: Cameron; Quinn (1999, p.31).

Os quadrantes que emergem do encontro dos eixos, definem quatro tipos de cultura organizacional: a) **clã** (cultura associada à colaboração/resultados por meio do trabalho em equipe); b) **adhocracia** (tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo); c) **mercado**: culturas orientadas a resultados; d) **hierarquia**: culturas estruturadas e controladas, com foco em eficiência, estabilidade.

Os quadrantes por sua vez, representam um conjunto específico de indicadores de efetividade organizacional, ou seja, representam os “valores centrais a partir dos quais são feitos os julgamentos sobre a organização” (CAMERON & QUINN, 1999, p.31).

Entre os modelos adotados no Brasil para mensurar os valores, destacam-se a Escala de Valores Organizacionais (Tamayo e Gondim, 1996); o Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes e Paz, 2000); o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira e Tamayo, 2004) e mais recentemente a Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz (Porto e Ferreira, 2016).

A Escala de Valores Organizacionais (EVO) de Tamayo e Gondim (1996) é o resultado de um estudo empírico a partir de levantamento de valores expressos por

servidores de organização pública e privada. Uma lista contendo inicialmente 565 valores contribuiu para a construção do instrumento de medida que em sua versão validada apresentou 48 itens e 5 fatores: eficácia/eficiência ( $Alpha = 0,91$ ); relações interpessoais no trabalho e respeito ao servidor ( $Alpha = 0,90$ ); gestão ( $Alpha = 0,84$ ); e inovação ( $Alpha = 0,70$ ); os quais apresentaram índices de confiabilidade ( $Alpha$  de *Cronbach*) satisfatórios.

Outro instrumento de medida, o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) foi construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e se alicerça na estrutura de valores culturais de Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999). O estudo considerou a premissa de que as organizações representam uma coletividade que enfrentam e devem solucionar os mesmos dilemas fundamentais de qualquer sociedade (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004; TAMAYO et al. 2000).

O modelo cultural descrito pelos autores considerou seis tipos motivacionais definidos pelos polos das dimensões *harmonia-domínio*, *igualitarismo-hierarquia* e *autonomia-conservadorismo*. Os itens da escala foram elaborados considerando a necessidade de representação dos valores de cada pólo.

O inventário validado foi composto por 37 itens, os resultados indicam índices de confiabilidade ( $Alpha$  de *Cronbach*) variando entre 0.77 e 0.87 e adequação para avaliar as prioridades axiológicas em dois níveis: real e desejado da organização (TAMAYO et al. 2000, p. 310).

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), descrito por Oliveira & Tamayo (2004), testou empiricamente as hipóteses de que os dois sistemas de valores (pessoais e organizacionais) sustentam as mesmas motivações.

A investigação foi estruturada com base no modelo teórico de Schwartz (1999) com o pressuposto de que os valores organizacionais apoiam-se em valores pessoais, pois apresentam características comuns com simetria do ponto de vista de conteúdo, hierarquia e metas.

Para o estudo, os tipos motivacionais foram ajustados ao ambiente organizacional e os resultados revelaram solução com 8 fatores: autonomia; bem-estar; realização; domínio; prestígio; tradição; conformidade; preocupação com a coletividade, conforme Quadro 3 abaixo.

## Quadro 3 – Fatores organizacionais conforme descrição do tipo motivacional

**FATORES/DESCRIÇÃO****Fator 1 – Realização**

Tipo Motivacional Correspondente: Realização

Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto.

Exemplo de item: “Para esta organização planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”.

**Fator 2 – Conformidade**

Tipo Motivacional Correspondente: Conformidade

O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.

Exemplo de item: “Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações”.

**Fator 3 – Domínio**

Tipo Motivacional Correspondente: Poder

Congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado.

Exemplo de item: “Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados”.

**Fator 4 – Bem-estar**

Tipo Motivacional Correspondente: Hedonismo

Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional Hedonismo.

Exemplo de item: “É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”.

**Fator 5 – Tradição**

Tipo Motivacional Correspondente: Tradição

Este fator contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.

Exemplo de item: “Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”.

**Fator 6 – Prestígio organizacional**

Tipo Motivacional Correspondente: Poder

Os itens estão relacionados ao Poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.

Exemplo de item: “Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”.

**Fator 7 – Autonomia**

Tipo Motivacional Correspondente: Autodeterminação/Estimulação

Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios.

Exemplo de item: “Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”.

**Fator 8 – Preocupação com a Coletividade**

Tipo Motivacional Correspondente: Benevolência e Universalismo

Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

Exemplo de item: “Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”.

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p. 137).

Os resultados destacam que a solução fatorial encontrada representa de forma coerente nove dos dez tipos motivacionais previstos na Teoria de Valores de Schwartz. A ausência do fator segurança foi atribuída à deficiência na formulação do item e/ou a ambiguidade do termo.

No que se refere à aplicabilidade do instrumento, destacam Oliveira & Tamayo (2004) que o IPVO apresenta parâmetros de validade e precisão (*Alpha de Cronbach*) satisfatórios e *variando* entre 0.75 a 0.87. e KMO de 0.95, sendo recomendado na realização de diagnóstico e planejamento de processos de mudança (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004, p. 129).

Mais recentemente, Porto & Ferreira (2016) desenvolveram e testaram empiricamente uma escala de valores organizacionais, com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. A proposta buscou incorporar dimensões identificadas em estudos anteriores (Oliveira & Tamayo, 2004; Tamayo, 2000) e superar inconsistências atribuídas à representação inadequada das dimensões estabelecidas junto ao modelo teórico.

A escala com uma quantidade menor de itens (4 por fator) apresentou pertinência ao modelo teórico de Schwartz (2007) e Tamayo et al. (2000), sendo considerada Porto e Ferreira (2016) equilibrada, menos fatigada, com boa adequação (S-Stress = 0,06 e coeficiente de congruência de Tucker = 0,98) e bons coeficientes de confiabilidade.

### 2.2.6 Panorama da produção nacional sobre valores organizacionais

Com o intuito de traduzir um panorama recente da produção nacional sobre os valores organizacionais foi analisada a literatura brasileira adotando-se como referência as publicações da base de dados, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) aplicado ao período de 2000 a 2017.

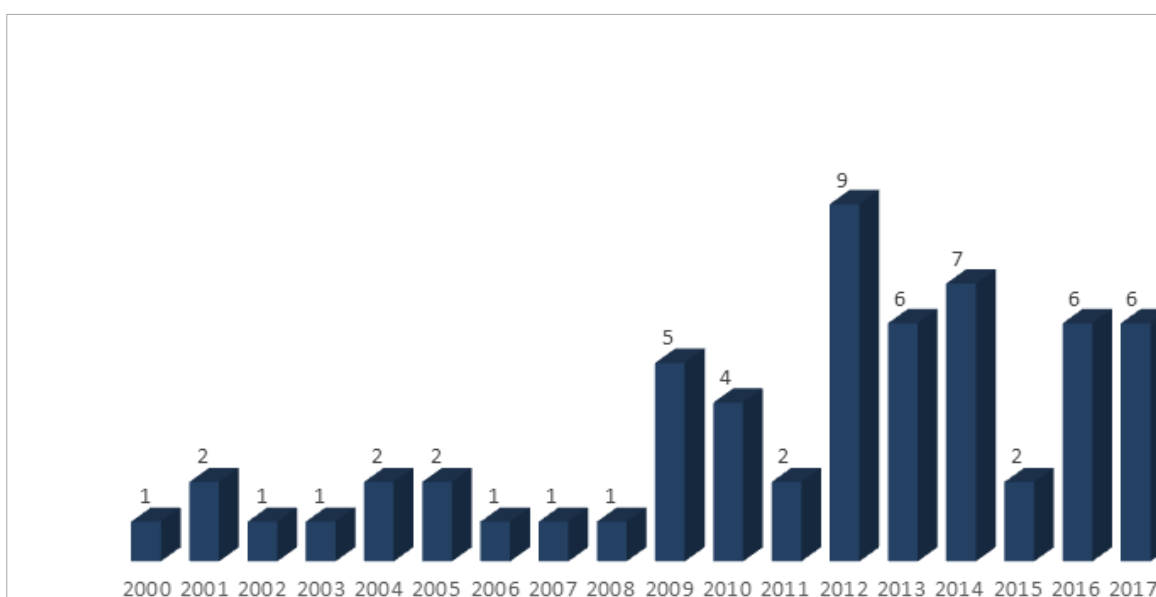
Os artigos classificados foram selecionados por apresentarem no título ou nas palavras-chave o termo, valores organizacionais. O filtro de busca foi aplicado com aspas no termo adotado e restrito a periódicos revisado por pares, sendo considerado inicialmente para revisão 221 artigos.

As características secundárias levaram em consideração o tipo de método; o foco do artigo, ou seja, valores como uma única variável de estudo ou associada a fenômenos preditivos e/ou relacionais.

A Figura 4 apresenta a distribuição dos artigos examinados no período descrito considerando a aplicação dos filtros de busca, totalizando 59 artigos examinados.

A inspeção do gráfico possibilita corroborar os dados descritos com o balanço da produção nacional evidenciado por Ferreira et al. (2009) os quais sinalizam, na amostra estudada, uma tendência de baixo interesse dos pesquisadores nacionais pelo tema, embora com relativa flutuação no período de 2009 a 2017, a exceção do ano de 2015, conforme ilustra Figura .

Figura 5– Avaliação dos periódicos CAPES no período entre 2000 a 2017



Fonte: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)

Esse quadro, no entanto, se apresenta de forma contrária se aplicado o mesmo termo em inglês (*organization values*). Adotando-se como critério, parâmetros gerais às investigações brasileiras, na base de dados da Capes, observa-se que as publicações internacionais, somente no período entre 2016 – 2017 representam 43,4% da produção nacional dos últimos 17 anos. A comparação para igual período 2000 – 2017 é superior e desvantajosa ao interesse aplicado ao tema na literatura brasileira.

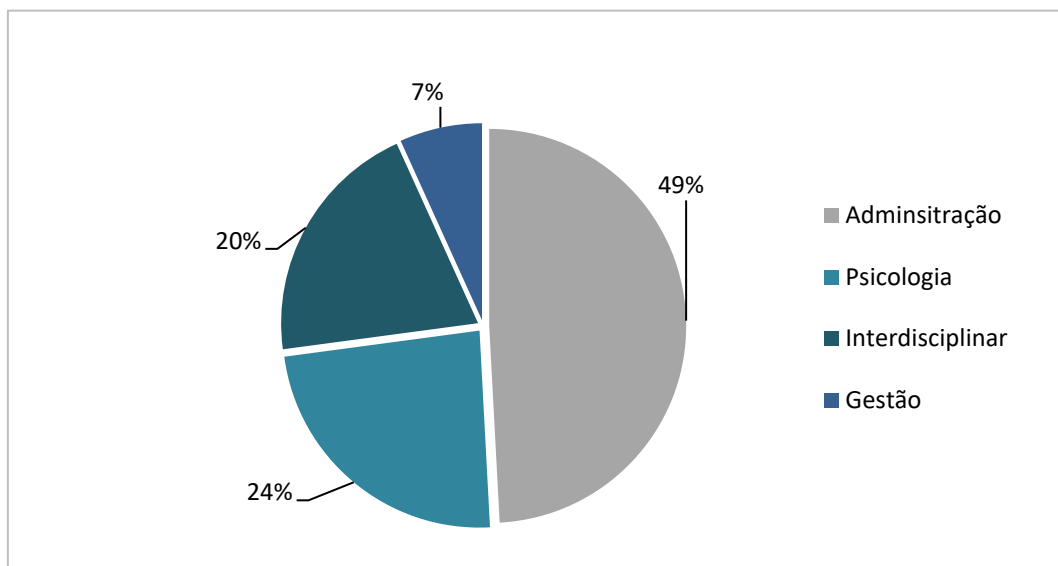
Considerando o tipo de método aplicado nos estudos empíricos destaca-se que apenas 18,5% das investigações foram classificadas na categoria qualitativa (revisão da literatura aplicada ao tema, análise de material verbal, com técnica de análise de conteúdo). A categoria quantitativa representou valor superior a 80% dos estudos analisados e apenas 3,4% consideram uso de estudos com método quali/quantitativo ou misto.

A perspectiva dos valores como uma única variável de estudo expõe de modo geral o construto e suas dimensões. Não foram destacadas referências associadas especificamente sobre valores organizacionais ambientais e/ou de valores de sustentabilidade.

O foco das investigações revela que os valores organizacionais encontram-se associados a diferentes temas do universo organizacional e são adotados para predizer relação com prazer e sofrimento no trabalho; Síndrome de *Burnout*; estresse ocupacional, comprometimento organizacional e afetivo; percepção de mudança; percepção de suporte organizacional; práticas organizacionais de gestão de pessoas; valores do trabalho; atitude frente à mudança; atitudes retaliatórias; qualidade de vida no trabalho comportamento de cidadania e satisfação no trabalho.

A distribuição por área temática apresenta concentração de publicações em revistas na área de Administração, conforme ilustra Figura 6.

Figura 6 – Distribuição das publicações por área temática



Fonte: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)

De modo geral é possível indicar baixa produtividade de produção científica, na administração pública associada ao tema dos valores organizacionais e de forma mais restrita, à dimensão da educação ambiental.

Um vazio epistemológico inspira necessidade premente de investigações. Carece, portanto, elevar a capacidade de enfocar modos de entender o fenômeno da sustentabilidade e suas implicações, num contexto no qual a organização não pode se tornar indiferente.



## 2.3 Comprometimento Organizacional

Esta seção tem por objetivo apresentar o comprometimento organizacional e suas diferentes abordagens conceituais, bem como as perspectivas teóricas que determinam a representação deste construto no contexto das organizações contemplando a revisão dos instrumentos de medida e um quadro geral das pesquisas empíricas no período entre 2013 a 2018.

### 2.3.1 Diferentes abordagens sobre o comprometimento

A expressão comprometimento é adotada por diferentes áreas do conhecimento, na administração, na sociologia, na psicologia e está associada a diversos contextos, entre eles, o organizacional. A pluralidade de acepções atribuídas ao termo o torna, segundo Menezes (2009) um construto polissêmico, complexo e multifacetado.

Para Bastos (1997, p. 97) existe uma pulverização associada ao comprometimento o que gera uma necessidade permanente de análise do conceito e de uma forma mais consensual dos limites dessa abordagem.

No âmbito das organizações, objeto desse estudo, o comprometimento pode ser entendido de acordo com Bandeira et al. (2000, p. 134) como um fenômeno estrutural que se reproduz tanto como resultado de transações entre os atores organizacionais, quanto um estado no qual o indivíduo se torna ligado à organização em razão de suas ações e crenças.

De acordo com Bastos (1993), na apresentação do *Balanço dos resultados e desafios que cercam a tradição da pesquisa* sobre o comprometimento - os enfoques sobre o tema resultam na descrição das seguintes perspectivas:

- a) *Afetivo-attitudinal – enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização;*
- b) *Instrumental (side-bets) – o comprometimento é produto das recompensas e dos custos associados à permanência na organização;*
- c) *Normativo – o comprometimento é tido como um conjunto de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo se comporte congruentemente com os objetivos e metas da organização;*
- d) *Comportamental – o comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos; e*

e) *Sociológico – o vínculo é conceituado em termos da relação de autoridade que governa o controle do empregador e a subordinação do empregado.*

De modo geral para tratar de forma específica as definições e pressupostos sobre o comprometimento organizacional será destacado a seguir o enquadramento teórico e as principais abordagens relacionadas ao assunto.

### 2.3.2 Definições e pressupostos sobre comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é tema amplamente pesquisado no contexto internacional, sobretudo em razão das consequências positivas associadas ao vínculo do indivíduo com a organização.

No Brasil, as pesquisas surgiram na década de 1980 e foram impulsionadas a partir dos anos de 1990 num contexto de profundas transformações tecnológicas e organizacionais, em especial, nas relações de recursos humanos.

Diante desse cenário, a ênfase no processo de novos sistemas de gestão, com foco no servidor promoveu alterações nos padrões organizacionais, deslocando os “trabalhos de rotina para o reconhecimento das pessoas como ativos estratégicos” (Melo, 2012, p. 4).

Nesse processo de mudança, de reconhecimento da importância dos indivíduos na organização, os estudos sobre o comprometimento ganharam força, especialmente, a partir dos trabalhos de Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) que validaram a escala *Organization Commitment Questionnaire – OCQ* (Mowday, Steeres e Porter, 1979) e dos estudos de Bastos (1992; 1993) que fundamentado na literatura internacional aproximou o tema para a realidade brasileira.

A partir dessas referências, as investigações que seguiram à agenda de pesquisa, contribuíram para um aprofundamento teórico e, por conseguinte, para uma maior evidência do tema no âmbito nacional.

De acordo com Bastos (1993, p. 54), o comprometimento organizacional é definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus

objetivos e deseja manter-se membro, de modo a facilitar a consecução de seus objetivos.

O autor destaca que o comprometimento pode ser considerado como um vínculo mais profundo que o servidor estabelece com a organização cuja tendência é resistir ao efeito de aspectos circunstanciais.

Mowday, Steers & Porter (1979, p.26) introduziram o conceito clássico de comprometimento, sendo definido como “a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”. Os autores evidenciam que o construto pode ser caracterizado por no mínimo três dimensões: a) *uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização*; b) *estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização*; c) *um forte desejo de se manter membro da organização*.

Segundo Borges-Andrade (1994, p. 38) o conceito de comprometimento pode ser entendido com o equivalente científico do “vestir a camisa” o que traz implícita uma orientação do comprometimento para uma perspectiva afetiva, base predominante das pesquisas no Brasil, no período de 1989 a 1993.

Essa perspectiva caracteriza de certa forma, a influência dos trabalhos de Mowday, Porter & Steers (1979; 1982), às evidências favoráveis empíricas sobre o comprometimento e a predominância, à época, do interesse das pesquisas pela identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, em particular.

Atualmente, essa tendência de investigação sobre o comprometimento afetivo, continua em ascensão sendo adotada, segundo Gontijo e Santos (2005, p.2), por analistas organizacionais, como um discurso pró-comprometimento, ou seja, uma estratégia positiva para o engajamento e envolvimento do corpo funcional com a missão e os valores da organização.

Bastos et al. (1994, p.107) a partir da leitura de Kiesler & Sakamura (1966); Salancik (1977) descrevem que comprometimento pode ser entendido como o vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos. Indicam os autores que “as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, existindo uma pressão

psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as decorrências de seu comportamento prévio”.

Segundo Chang Jr. e Albuquerque (2008, p.18) o comprometimento pode ser atribuído em razão do orgulho do indivíduo por pertencer a uma organização; da identificação com os objetivos, metas e valores organizacionais; e do empenho exercido em favor da organização.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004, p.314) duas abordagens sobre o comprometimento organizacional são comumente adotadas na literatura, sendo: uma de natureza afetiva e outra cognitiva.

A abordagem afetiva está alicerçada nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes que reflete, por sua vez, a identificação do indivíduo com a organização por meio dos sentimentos e afetos positivos ou negativos, como destacam os estudos de Mowday, Steers e Porter (1979).

A vertente cognitivista se dispõe nas concepções sociológicas de permuta e sobre crenças desenvolvidas, pelos indivíduos acerca de suas relações de troca com a organização – tradição iniciada com os estudos de Becker, na década de 1960, como descreve os estudos Bastos (1993, p.56)

Ademais, uma outra maneira de observar o estudo do comprometimento organizacional está em aborda-lo por meio das bases sobre as quais os vínculos são construídos. Por esse aspecto destacam-se as bases afetiva, instrumental, normativa e comportamental.

### **Base Afetiva**

A base afetiva dominou a literatura sobre o comprometimento nos últimos anos Moraes et al. (2004); Menezes (2009); essa dimensão é a forma mais aceita para caracterizar o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

De acordo com Meyer & Allen (1990) o comprometimento afetivo é caracterizado como um apego, um envolvimento do indivíduo com organização. Pela

interpretação de Balsan et al. (2015, p. 238), esta dimensão se caracteriza como um desejo em se manter na organização e um interesse em se esforçar em prol dela.

Para Bastos (1993, p. 54), as raízes deste enfoque encontram-se descritas nos trabalhos de A. Etzioni que relaciona “os mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção de obediência/concordância com os padrões de envolvimento gerados pelo trabalhador”.

Ainda segundo o autor, essa relação traz proximidade com o envolvimento “moral” que, em oposição às demais dimensões destacadas resultantes das trocas indivíduo-organização, envolve reconhecimento e introjeção dos valores organizacionais por parte do indivíduo.

Os estudos precursores de Mowday, Steers & Porter (1979) marcaram o domínio das pesquisas com a validação do primeiro instrumento para mensuração do comprometimento, cujos parâmetros segundo Menezes (2009, p. 63) obedeceram a um maior nível de rigor estatístico.

A escala de atitudes, no formato tipo *likert*, composto por 15 itens, denominada de *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ envolve os conteúdos de identificação, desejo de permanecer e de se esforçar pela organização.

O instrumento que tem por objetivo medir o comprometimento atitudinal é também denominado de afetivo e tem sido amplamente adotado na literatura para identificação dessa dimensão, na organização.

O OCQ obteve um índice de consistência interna ou Alpha de Cronbach de  $\alpha = 0,90$ , sendo a média geral dos escores de todos itens, tomada como escore geral de comprometimento organizacional, o instrumento foi validado a partir de um banco de dados com 2.563 empregados.

No Brasil, a validação do mesmo instrumento foi realizada por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e apresentou consistência interna de  $\alpha = 0,80$ . A pesquisa foi realizada em duas instituições públicas federais, a extinta Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

Posteriormente, a escala foi aplicada numa amostra da Universidade Federal da Bahia, por Brandão (1991) na qual foi confirmada a estrutura unifatorial, a autora obteve com os resultados um  $\alpha = 0,85$ .

Os resultados obtidos com as pesquisas brasileiras, em especial os estudos iniciados por Borges-Andrade et al. (1994, p.47) determinavam que o instrumento de comprometimento afetivo demonstrou evidências empíricas favoráveis.

Tamayo (2005), adotando a escala de comprometimento de Mowday e colaboradores (1979) e o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), construído com base na estrutura dos valores pessoais, administrou a uma amostra de 200 empregados de uma organização pública, os referidos instrumentos.

Os resultados indicaram que o comprometimento organizacional afetivo é uma expressão ou consequência do sistema de valores da organização, isto é, das prioridades dadas pela organização as suas metas axiológicas.

Para além dos resultados apresentados por Tamayo é possível considerar acerca do comprometimento afetivo que nessa dimensão “não existiria cálculo dos custos e benefícios de continuar na organização haveria, portanto, uma caracterização de vínculo emocional” (Bastos, Brandão e Pinho, 1997, p. 105).

De modo geral as investigações acerca da abordagem atitudinal, têm sido evidenciadas na literatura sendo essa vertente a que apresenta centralidade de investigações.

### **Base Instrumental**

O enfoque instrumental do comprometimento é apresentado nos estudos Bastos (1994, p. 56), a partir da leitura do trabalho de Becker (1960) que o descreve como sendo “um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras”.

De igual maneira, a dimensão apresentada por Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 318), considera o construto como um conceito cognitivo que representa o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a organização.

Para Simon e Coltre (2012, p. 8) o comprometimento em sua dimensão instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece as perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não têm alternativas atrativas fora dela.

Nessa mesma perspectiva Jaros (2007, p.7), descreve que essa abordagem reflete além dos custos econômicos em deixar a organização, um a relação com os custos sociais.

De acordo com Medeiros et al. (2003, p. 192) o comprometimento instrumental foi inicialmente operacionalizado pelas escalas de Ritezer e Trice, ainda em 1969. Na década seguinte, Hrebiniak e Alluto promoveram alterações no instrumento e concluíram que a pesquisa exibiu suporte a teoria desenvolvida por Becker, na década de 1960.

Em comparação com a perspectiva afetiva Menezes (2009, p. 69) descreve que ao mesmo tempo em que a escala de Mowday e colaboradores apresenta a importância do desejo de permanência, a de Becker manifesta o engajamento em linhas de ação consistente, com o objetivo de se manter no emprego, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custo e benefício.

### **Base normativa**

O comprometimento normativo é descrito na literatura de acordo com Wiener (1982, p. 418), como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir de tal forma que atenda aos interesses organizacionais”. Sendo que a identificação com a organização e os valores de lealdade e dever são vistos, segundo o autor, como determinantes imediatos desse compromisso.

De acordo com Bastos (1993, p. 58) esse enfoque do comprometimento enfatizando a perspectiva de Wiener, surge da interação entre os sistemas cultural e motivacional, sendo o aspecto cultural considerado como elemento determinante na produção de indivíduos “comprometidos”.

Segundo Wiener e Vardi (1990, p.304), a cultura não assegura o comportamento individual, mas pode, no entanto, aumentar o comprometimento dos seus membros para definir a missão e os objetivos da organização.

Por essa mesma linha de pensamento Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 136), declaram que o comprometimento normativo é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, sendo estes determinados e perpetuados por pressões normativas.

De modo geral resumem Wiener e Vardi (1990, p. 300), que o comprometimento em termos de pressões normativas implica que quanto maior o compromisso, mais forte é a predisposição da pessoa para ser guiada em suas ações por normas internalizadas.

Por essa perspectiva, destaca-se que o comprometimento normativo refere-se a um conjunto de pressões normativas internalizadas, a exemplo dos valores, das crenças e normas partilhadas e que contribui para orientar o comportamento dos indivíduos na organização.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2005, p. 321), estudos nacionais que investigaram a capacidade preditiva de comprometimento normativo sobre critérios de comportamento organizacional revelaram que essa dimensão é capaz de predizer, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo.

No âmbito dos instrumentos descritos para medir o comprometimento normativo tem-se segundo Medeiros et al. (2003, p. 192), os achados de McGee e Ford (1987) que ao examinarem as propriedades psicométricas das escalas de Meyer e Allen (1984), para medir o comprometimento afetivo e instrumental, identificaram o comprometimento normativo. Assim, a partir desse resultado foi elaborado o modelo das três dimensões de Meyer & Allen (1990), que apresenta níveis aceitáveis de consistência interna das três escalas.

### **Base Comportamental**

A origem dessa perspectiva que tem como fonte teórica a psicologia social está centrada, de acordo com Bastos (1993, p. 55) nos trabalhos precusores de Kurt Lewin e Festinger e posteriormente nos trabalhos de Salancik na década de 1970, sendo descrito como um “estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento”.

O comprometimento, na perspectiva comportamental de acordo com Kiesler e Sakamura (1996) é entendido como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos.

Para Bastos (1993, p. 58) essa perspectiva pode ser comparada como “sentimentos de auto responsabilidade, por um determinado ato – em especial aqueles que são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”.

Ainda segundo o autor pela leitura de Salancik (1977), o comprometimento não pode se limitar as verbalizações dos indivíduos, mas mediante o foco nas manifestações observáveis que vão além das expectativas organizacionais normatizadas; sendo o



tempo no emprego, a qualidade adicional no desempenho das tarefas exemplos de indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

Nessa abordagem comportamental, segundo Cardozo et al. (2015, p. 22), entende-se que um estado ou posição de comprometimento é atingido quando ocorre uma manifestação, bem como um elevado engajamento nas condutas. Essa premissa se coaduna com as descrições de Salancik (1991) na qual a ação tende a se vincular ao ato de se comprometer.

De acordo com Menezes (2009, p. 23) enquanto a abordagem atitudinal considera a manifestação de afetos dirigidos à organização, a abordagem comportamental salienta os atos que fortalecem o vínculo das pessoas com a organização.

Segundo o autor, a dimensão atitudinal está centrada na dimensionalidade do comprometimento organizacional, enquanto a abordagem comportamental gira em torno da obtenção de indicadores de posturas de comprometimento.

No que tange aos instrumentos para determinar o comprometimento comportamental – a literatura acentua que essa dimensão tem sido negligenciada nas investigações (Bastos et al., 1997; Siqueira, 2009; Cardozo, 2015).

Atualmente, ainda são restritos os instrumentos para essa dimensão. Destaca-se nesse contexto, a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) validada por Menezes (2006); (2009) que busca avaliar a relação entre atitudes e comportamentos pelo estudo das intenções comportamentais.

### **Modelo Tridimensional de Meyer e Allen**

O modelo de conceitualização dos pesquisadores John P. Meyer e Natalie Allen desenvolvido na década de 1990 apresenta o comprometimento organizacional baseado em três componentes. A validação desse modelo no Brasil apresentada por Medeiros e Enders descreve as três bases conceituadas da seguinte forma:

“Comprometimento como um apego *affective*, ou afetivo com a organização; comprometimento percebido como custos associados a

deixar a organização, denominado de *continuance* e que tratamos como instrumental; comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização (*obligation*) e posteriormente caracterizado como *normative*, o qual denominamos de normativo” (MEDEIROS E ENDERS, 1998, p.71).

Para os autores os indivíduos com um “forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (MEDEIROS E ENDERS, 1998, p.71).

Segundo Rego e Souto (2002, p. 34) com relação à interpretação dada ao modelo tridimensional, a ligação afetiva do indivíduo com a organização pode contribuir com absenteísmo mais baixo e desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional.

De igual maneira, indivíduos com comprometimento normativo tendem a contribuir positivamente para a organização, porém não tanto com o mesmo entusiasmo manifestado por indivíduos com comprometimento afetivo.

Sugerem ainda os autores que indivíduos com lações predominantemente instrumental não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado.

### **Instrumentos de Medida de Comprometimento Organizacional**

A descrição realizada por Menezes (2006) dos principais instrumentos de medida sobre comprometimento organizacional possibilitou a organização cronológica das medidas descritas nessa seção. A partir desse estudo – adotado como referência são destacadas as evidências empíricas das escalas que representam a base dos estudos no âmbito nacional.

Os instrumentos que avaliam o comprometimento organizacional são descritos na literatura nacional mais especificamente a partir da década de 1980. A aplicação do Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) traduzido e adaptado à realidade brasileira por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) compõe marco dos estudos concernentes ao enfoque afetivo.

O instrumento com evidências empíricas favoráveis e propriedade psicométricas adequadas apresentou índice de consistência interna  $\alpha = 0.85$  e contribuiu para lançar luz às investigações nessa área (Borges-Andrade, Afanasieff e Silva, 1994, p.45).

Seguiram na década de 1990, o desenvolvimento da Escala de Comprometimento Comportamental de Borges-Andrade, Porto e Vilela (1995) composta por 26 itens que buscou demonstrar comportamentos que caracterizavam o comprometimento com a organização, o resultado do processo de validação do instrumento indicou dois fatores com índices de consistência interna, satisfatórios.

Na mesma época 1998, Medeiros e Enders propuseram a validação das escalas de Meyer e Allen (1991) que caracterizavam o comprometimento afetivo, do inglês *Affective Commitment Scale* (ACS); além de dois outros instrumentos *Continuance Commitment Scale* (CCS) e *Normative Commitment Scale* (NCS) que avaliavam respectivamente o comprometimento instrumental e normativo.

Na década seguinte é possível identificar o avanço dos instrumentos de medida e sua aplicabilidade à realidade brasileira. Destacam-se nesse sentido, os estudos de Siqueira (2001) com a adaptação de instrumentos fundamentados em Meyer e Allen, sendo eles as Escalas de Comprometimento Afetivo (ECO A); Escala de Comprometimento Normativo (ECON) e Escala de Comprometimento Calculativo (ECOC).

A ECO A descreve 18 frases que descrevem expressões de afeto à organização, possui alfa de 0,95. Os valores de correlação item-total variaram de 0,50 a 0,83, indicando um bom poder discriminativo (Menezes, 2009).

A ECON apresenta sete itens com alfa de 0,86 e com variância total explicada de 50,87% que representam o comprometimento dos trabalhadores sobre suas obrigações com a organização.

A ECOC, assim como a ECO A, também possui 18 itens, 4 fatores com índices de confiabilidade que variam entre 0,71 a 0,78 e relacionam as perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização. (Siqueira, 1995; Menezes, 2009).

Mais tarde outros instrumentos passaram a compor a lista de medidas para avaliar o comprometimento organizacional. Entre eles destacam-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) desenvolvida por Medeiros (2003); e a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) validada por Menezes (2006).

A EBACO de modo diferente as demais escalas, buscou avaliar sete bases do comprometimento: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. O instrumento é composto por 28 itens, com cargas fatoriais que variaram de 0,45 a 0,85, e coeficientes alpha de Cronbach variaram entre os fatores (três fatores,  $\alpha > 0,80$ ; dois fatores,  $\alpha = 0,73$  e  $0,77$ ; e dois fatores,  $\alpha = 0,59$  e  $0,65$ ).

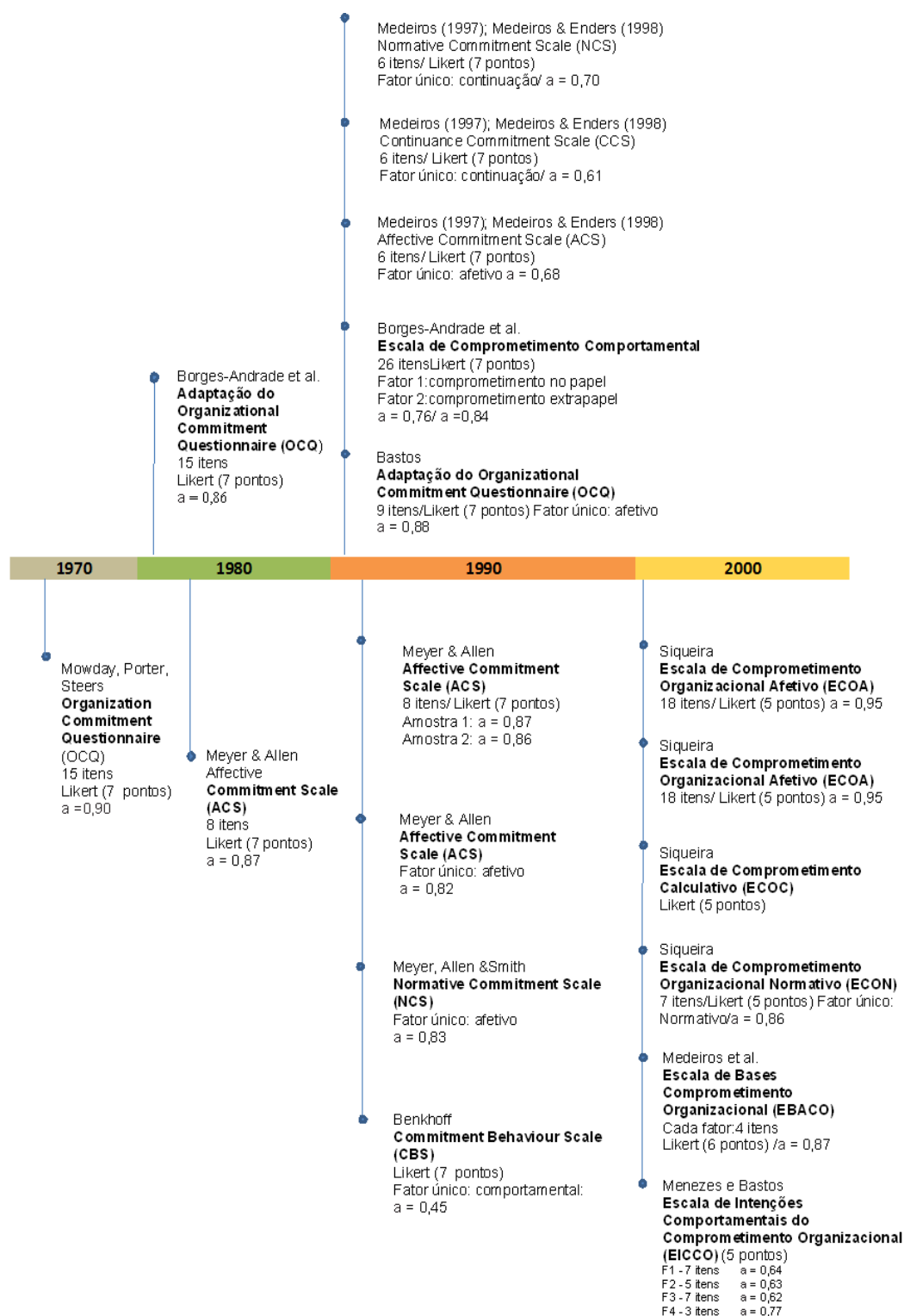
A EICCO, primeira medida sobre comprometimento organizacional desenvolvida e validada para a avaliação de intenções comportamentais, avalia os descritores comportamentais associados a posturas que demonstram comprometimento organizacional (Menezes e Bastos, 2006, 2010).

O instrumento, com 20 itens e estrutura unidimensional, apresenta propriedades psicométricas satisfatórias e apresenta campo de estudo, entre as perspectivas atitudinais e comportamentais, ainda pouco descritas na literatura sobre o viés do comprometimento organizacional.

No campo teórico, segundo Menezes e Bastos (2010, p. 126) a escala “representa uma ferramenta de diagnóstico organizacional confiável para intervenções em diferentes contextos ocupacionais”.

A Figura 7 ilustra os principais instrumentos de medida adotados a partir de 1970, organizado a partir das referências de Menezes, 2006.

Figura 5- Principais instrumentos de medida adotados a partir de 1970.



Fonte: Consolidado a partir dos estudos de Menezes, 2006.

### 2.3.3 Estudos Empíricos sobre Comprometimento Organizacional

Na década de 1990 poucos eram os estudos sobre comprometimento realizados no Brasil, sendo as discussões pautadas por pesquisas internacionais, especialmente a norte-americana.

Uma década após as primeiras investigações Medeiros (2003) numa descrição sobre a agenda de pesquisa no período descrevia outro cenário e caracterizava esse momento da pesquisa nacional como sólida e representada por significativos avanços sobre o tema.

À época, o autor buscando a sistematização dos trabalhos desenvolvidos no País, realizou levantamento usando base de dados de trabalhos publicados nos anais das últimas nove edições do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período de 1993 a 2002, encontrando 34 trabalhos referentes a relatos de pesquisa de campo e ensaios, sendo as investigações sobre antecedentes do comprometimento uma característica marcante dos resultados encontrados pelo autor.

Além disso, o estudo destacou como agenda de pesquisa, a necessidade de investigação da dimensionalidade sobre o comprometimento organizacional; de novas formas de mensuração e investigações longitudinais que pudessem favorecer o entendimento sobre o comprometimento a partir dos vários estágios da carreira do servidor.

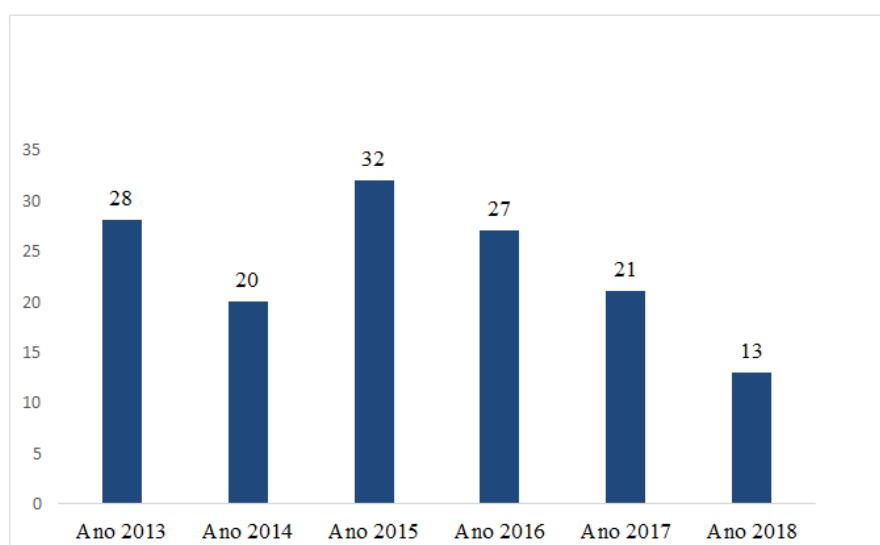
Recentemente, o cenário destacado por Pinho et al. (2017) em avaliação no banco de dados de periódicos da Capes, usando o critério de estratificação da qualidade da produção *Qualis* A1 a B2 revelou acentuado crescimento das publicações, especialmente nos anos de 2014 e 2015 que no acumulado dos dois anos de produção registra o quantitativo de 46 artigos.

Para destacar a tendência das investigações e observar as lacunas nos estudos empíricos foram analisados na mesma base de dados (Capes), as publicações nos últimos 5 anos, sendo considerado para levantamento o período entre 2013 a 2018.

O levantamento dos artigos foi realizado adotando-se no objeto busca de periódicos, a palavra-chave comprometimento organizacional, entre aspas e, com o filtro de revisão por pares.

O total da produção científica brasileira, 141 artigos, publicada nesse portal, encontra-se distribuída conforme ilustra a Figura 8, com destaque ao declínio da produção marcada, notadamente, a partir de 2015 e pouco expressiva em 2018, se comparada aos demais anos do período avaliado.

Figura 6- Produção científica publicada sobre comprometimento organizacional



Fonte: Portal de periódicos CAPES.

Uma vez efetuada a distribuição da produção anual procedeu-se a categorização consoante às áreas temáticas. Essa classificação encontra-se relacionada na Tabela 1.

Tabela 1– Distribuição das publicações sobre comprometimento organizacional por área temática.

Área Temática	% Artigos
Administração	50,3%
Gestão	16,3%
Psicologia	13,8%
Outros	19,6%

Fonte: Portal de periódicos CAPES.

Corroborando o levantamento de Pinho et al. (2017) prevalece até o ano de 2018 uma pulverização das investigações e uma aplicação do construto em diferentes áreas do conhecimento sendo elas com maior concentração na Administração, Gestão e Psicologia e em menor grau distribuídas em outras áreas, a exemplo das publicações realizadas no Turismo, Engenharia, Sociologia, entre outras.

No que se refere ao método, se confirma a pouca distribuição de investigações que se detêm a conciliar a abordagem metodológica multimétodos ou método misto na construção de instrumentos de medida adotado para compreender o comprometimento organizacional.

Os estudos avaliados visam investigar o construto comprometimento organizacional, entre outros aspectos, considerando sua estrutura conceitual e as relações estabelecidas com o bem-estar dos servidores, a intenção de rotatividade, a satisfação no trabalho, estilos de liderança, ao suporte organizacional, a carreira e a mudança organizacional.

Particularmente, no período entre 2013-2018 não foram observados trabalhos que delimitassem o comprometimento organizacional, de forma específica com o foco na política de sustentabilidade, bem como pesquisas que em seus resultados direcionassem pesquisas em educação ambiental - no contexto organizacional.

De modo geral entre os estudos observados ainda persiste a ausência de investigações longitudinais; bem como se observa a necessidade de maior conhecimento sobre a dimensão comportamental do comprometimento, como enfatizado por Menezes (2009).

Além disso, considera-se necessário que investigações sobre o comprometimento com foco na política de sustentabilidade possam ser evidenciadas, uma vez que a discussão sobre o tema - em contexto organizacional sugere que indivíduos com experiência pessoal em Educação Ambiental possam desenvolver maior grau de comprometimento com a temática.

Com a obrigatoriedade de inserção da sustentabilidade no âmbito da administração pública, estudos sobre comprometimento tendem a ser usados como



função diagnóstica para orientar processos de intervenção de educação ambiental e orientação à mudança.

A aproximação com a temática EA e sustentabilidade - tende a romper a condução de investigações que se restringem a definir o construto ou a revisá-lo sem, no entanto, integra-lo às diferentes possibilidades de investigação no contexto organizacional.

O levantamento descrito indica ser esse um campo de investigação aberto e em construção, cabendo oportunidade para o desenvolvimento de instrumentos que possam abranger outros elementos contextuais, com posições conciliáveis capaz de contribuir para que a organização alcance seus objetivos, incluindo neles novos padrões e processos organizacionais nos quais a sustentabilidade se identifica como valor.

Dentro das abordagens descritas para dar suporte à construção da Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional (ECSO) será adotada a concepção do modelo tridimensional de Meyer & Allen. Isso porque a estrutura descrita pelos autores oferece suporte aos três tipos de comprometimento comumente adotados na literatura: afetivo, normativo e instrumental.

Nesse sentido, o comprometimento organizacional será adotado como um vínculo que permite analisar a percepção de engajamento do indivíduo com a sustentabilidade, numa perspectiva processual e dinâmica.

### 3 MÉTODO

A caracterização e descrição do método obedecerá a especificidade de cada estudo desenvolvido. Neste caso, o Estudo 1 *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais com a dimensão da Sustentabilidade (IPVO-S)* e o Estudo 2 *Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional – ECSO* apresentarão as abordagens metodológicas que lhe cabem considerando que a escolha adotada para ambos almejou o modo de combinação entre as pesquisas quantitativa e qualitativa.

A opção por essa abordagem multimétodos descrita de forma específica nos estudos e apresentada conforme o seu desenvolvimento contribui de modo geral para compreensão do fenômeno estudado e de forma peculiar para o incremento e aprofundamento da interpretação dos resultados alcançados.

Segundo Creswell (2010, p. 27) a pesquisa de métodos mistos ou multimétodos pode ser entendida como algo além da mistura das abordagens individuais. Segundo o autor - esta associação é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados - pressupõe integrar as vantagens e limitações de cada técnica para favorecer o alcance dos objetivos declarados.

Essa abordagem de pesquisa - leva em consideração a possibilidade de combinação entre os métodos - considerando que a aplicação isolada de um método ou outro pode gerar lacunas no conhecimento, apontando de acordo com Elali (1997, p. 355) para resultados que contemplam apenas uma faceta da realidade investigada.

Segundo Gunther (2011, p.239) a adoção da abordagem multimétodos tem por objetivo “diminuir os vieses inerentes à adoção de procedimentos que ressaltam um aspecto do objeto em detrimento de outros.”

Além disso, o universo de estudo, no qual se aplica as inter-relações entre pessoas e organizações, tendo como base a investigação dos valores e do comprometimento sugere a necessidade de um tratamento que possibilite múltiplos olhares. Escolher um ou outro método me parece construir uma barreira no universo de possibilidades que as aproximações metodológicas sugerem.

A escolha da abordagem multimétodos, portanto traz uma amplitude de contribuição que pode ser aplicada a esse tipo de investigação que ainda se ausenta de caminhos mais abrangentes e investigações que proporcionem maior riqueza metodológica.

### **3.1 Estudo 1 – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais com a Sustentabilidade (IPVO-S)**

#### **3.1.1 Etapa 1 Desenvolvimento do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais com a Sustentabilidade (Fase qualitativa)**

##### **3.1.1.1 Método**

O método adotado é de natureza qualitativa e trata-se de estudo exploratório que visa determinar por meio de respostas com recrutamento presencial a percepção dos servidores sobre o que são valores de sustentabilidade. Esta etapa inicial complementa a construção empírica dos itens que compõe o IPVO acrescido da dimensão da Sustentabilidade que será descrito posteriormente.

##### **3.1.1.1.1 Amostra**

Participaram desta etapa o total de 53 servidores do poder legislativo federal – que de forma voluntária se dispuseram a responder a pesquisa. A amostra foi composta principalmente por servidores com curso superior e pós-graduação, sendo igualmente representada por homens e mulheres.

##### **3.1.1.1.2 Instrumento**

Ficha com pergunta aberta, com campo de preenchimento para definição do conceito específico sobre valores de sustentabilidade. Sendo assim descrita: *Quando você pensa numa organização que tem valores de sustentabilidade quais são as primeiras palavras que descrevem esta instituição?*

##### **3.1.1.1.3 Procedimento**

A abordagem dos respondentes foi realizada no espaço de convivência dos servidores, com tempo médio de resposta de 3 minutos, durante quatro dias. Os indivíduos foram orientados a preencher a ficha de resposta considerando as primeiras motivações que emergem quando pensam numa organização de natureza sustentável. As fichas foram transcritas e procedeu-se a exploração do material.

### 3.1.1.1.4 Análise dos Dados

A análise dos dados considerou a exploração das transcrições a partir das unidades de registro. Segundo Franco (2009, p.41) a Unidade de Registro “é a menor parte do conteúdo” podendo ser distinto, inter-relacionado e representado por palavras, tema, itens. Nesse caso foi adotado o tema como unidade de análise.

Os registros foram agrupados considerando a similaridade das respostas e/ou sua inter-relação e organizadas em três eixos que emergiram conforme a recorrência das repostas, sendo eles: 1) ambiental 2) respeito às normas; 3) visão de futuro.

A expectativa a partir desse agrupamento era obter a expressão dos valores de sustentabilidade - a partir da percepção dos servidores, bem como construir os itens para compor o instrumento. O conjunto das respostas obtidas pode ser observado conforme Quadro 4 abaixo.

Quadro 4– Classificação das respostas sobre valores de sustentabilidade – agrupadas por tema.

Respostas	Temas		
	Ambiental	Respeito às Normas	Visão de Futuro
<i>Quando você pensa numa organização que tem valores de sustentabilidade quais são as primeiras palavras que descrevem esta instituição? Organização que...</i>			
Cuida do meio ambiente			
Valoriza o meio ambiente			
Acredita no meio ambiente como valor			
Protege o meio ambiente			
Atribui compromisso com o verde			
Planta árvores			
Separa os resíduos			
Faz coleta seletiva			
Evita desperdício de água			
Não gasta energia			
Cuida dos recursos naturais			
Desenvolve projetos e iniciativas ambientais			
Preserva a vida acima de tudo			
Não polui			

Cumpre as leis			
Cumpre seu dever			
Não gasta dinheiro público			
Planeja as compras			
Tem responsabilidade com tudo o que faz			
Pensa no futuro			
Está atenta ao futuro			
Pensa no bem comum			

### 3.1.1.2 Resultados

A partir do agrupamento das respostas com similaridades/tema foram excluídas as definições que se detém a caracterizar medida de comportamento ecológico ou pró-ambiental, como por exemplo: separar os resíduos, plantar árvores, fazer coleta seletiva e demais itens que caracterizam de forma específica esse construto – essa ação possibilitou um reagrupamento com critério definido.

Como resultado, o valor sustentabilidade será caracterizado considerando, em razão do levantamento empírico, uma perspectiva de natureza ambiental, com a descrição de motivações que justificam - por parte da organização, objetivos que identificam a relação de cuidado e proteção com o meio ambiente, desenvolvimento de ações ambientais e internalização de meio ambiente como bem comum.

Dessa forma, o significado motivacional do valor sustentabilidade na organização passou a ser representado pelas assertivas construídas com base no levantamento empírico, sendo elas: 1) Esta organização valoriza o cuidado com o meio ambiente; 2) Esta organização acredita que preservar o meio ambiente é dever de todos; 3) Esta organização valoriza ações de proteção ao meio ambiente; 4) Esta organização incentiva os servidores a terem comportamentos em favor do meio ambiente e 5) O meio ambiente para esta organização é um bem comum que deve ser preservado.

Esse conjunto de variáveis tende a representar o conteúdo motivacional dos valores de sustentabilidade que se ajustam ao conjunto dos itens descritos no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais com vistas a incluir uma dimensão até então não

caracterizada para este tipo de instrumento. Nesse sentido, com a inclusão dessas assertivas o IPVO será nominado para este estudo de IPVO-S.

### 3.1.2 Etapa 2 - Validação Estatística do IPVO-S (Fase Quantitativa)

Nessa etapa do Estudo 1 serão apresentados os procedimentos adotados para validação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Sustentabilidade (IPVO-S) considerando o IPVO acrescido dos valores de sustentabilidade.

#### 3.1.2.1 Método

O método adotado é de natureza descritiva, quantitativa e apresentado nessa seção considerando os procedimentos de validade e de confiabilidade das pontuações no instrumento IPVO-S.

##### 3.1.2.1.1 Amostra

Participaram da amostra 264 servidores sendo 51,9% do sexo feminino e 48,1% do sexo masculino, sendo 90,6% da amostra representada pela faixa etária entre 30 a 59 anos de idade, estando os demais servidores distribuídos na faixa etária 21 a 29 anos 4,9% e 60 anos ou mais 4,5%. O grau de escolaridade é predominantemente representado por pós-graduados com 62,2%.

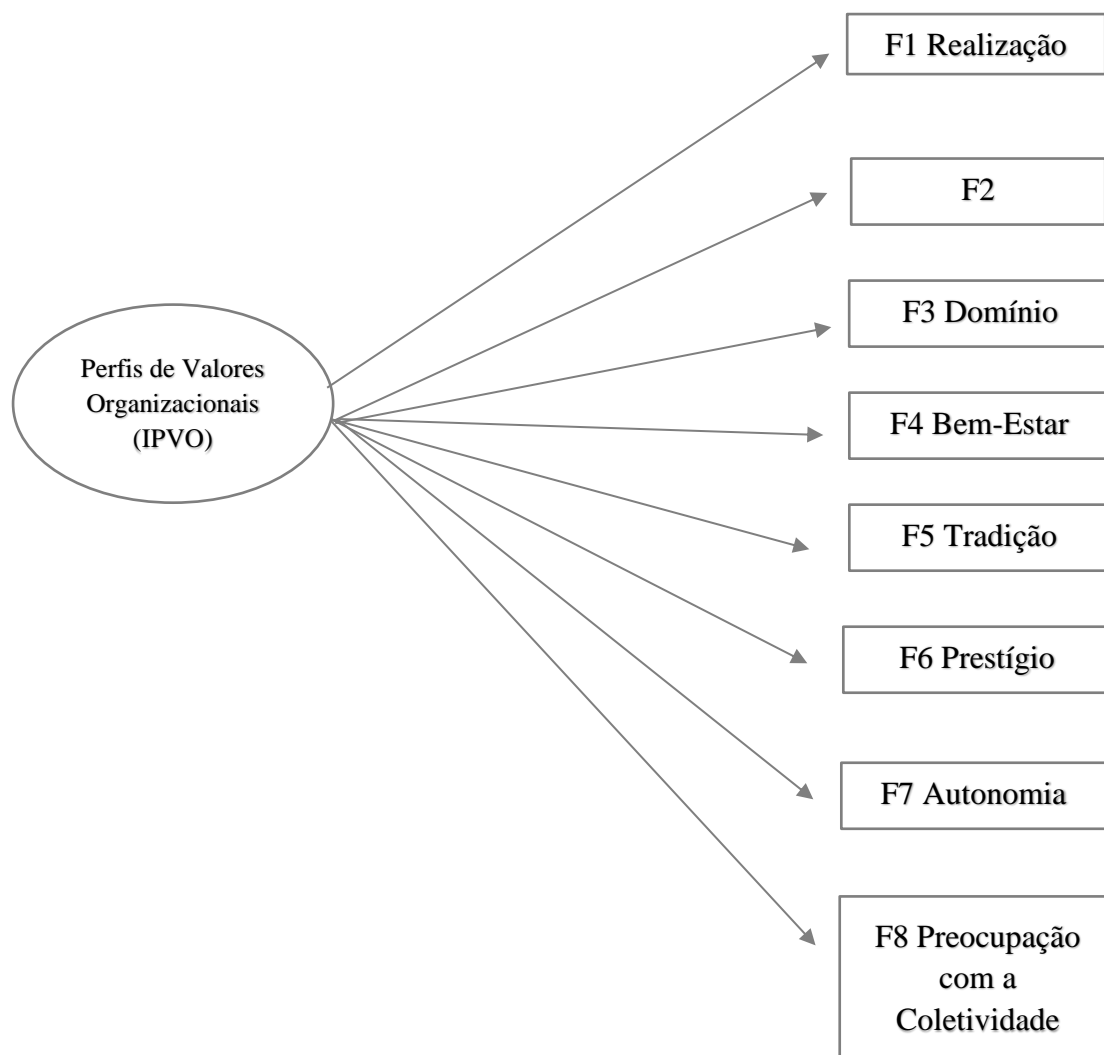
##### 3.1.2.1.2 Instrumento

O instrumento adotado para coleta de dados foi o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) desenvolvido e validado por Oliveira e Tamayo (2004) acrescido com as afirmativas sobre Valores de Sustentabilidade totalizando 52 itens, sendo o instrumento nessa versão denominado de IPVO-S. A intensidade da opinião foi medida com uma escala *Likert* de 6 pontos (1 a 6) onde 1 significa “muito parecida com a minha organização”, 6 significa “não se parece em nada com a minha organização”.

Os estudos psicométricos realizados por Oliveira & Tamayo (2004) compreenderam validade da estrutura interna que indicou uma solução com a extração de oito fatores, com KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) de 0,95, conforme ilustra Figura 9.

Os fatores apresentaram índices de saturação superiores a 0,35 e os coeficientes de precisão variam entre 0,75 e 0,87 sendo considerados satisfatórios e interpretáveis teoricamente.

Figura 9 – Fatores do inventário de perfil de valores organizacionais



Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

### 3.1.2.1.3 Procedimentos

A amostra é representada por 264 servidores, com recrutamento *online* realizado via e-mail a todos os efetivos e comissionados do órgão participante. O *link* da pesquisa ficou hospedado no site de serviço *SurveyMonkey*, no período de 01 de dezembro de 2017 a 03 de março de 2018, somente os questionários completos foram considerados para análise.



#### 3.1.2.1.4 Análise dos Dados

Para análise dos dados utilizou-se o pacote estatístico SPSS *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20.0 sendo considerada a amostra 1 (n=264) para operacionalização do conjunto das análises, tanto para o Estudo (1) quanto para o Estudo (2).

Inicialmente foram considerados para análise os procedimentos de detecção e correção de erros de digitação, observação da normalidade das variáveis e observação e tratamento de casos omissos (Tabachnick & Fidell, 2007; Pasquali 2012).

O estudo da normalidade das variáveis foi testado com as estatísticas de assimetria e curtose, por meio da análise de histogramas e, de forma complementar com os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk que compararam os escores da amostra a uma distribuição normal modelo de mesma média e variância dos valores encontrados.

Os parâmetros adotados para identificação da normalidade são descritos por Field (2009, p. 113) como sendo ( $p > 0,05$ ) quando os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal e ( $p < 0,05$ ) distribuição significativamente diferente de uma distribuição normal, ou seja, não-normal.

Os casos multivariados foram identificados através da distância de *Mahalanobis*, comumente utilizada para avaliar este tipo de caso, esta distância é uma distribuição de qui-quadrado, interpretada com o auxílio da Tabela dos Valores críticos de Qui-Quadrado (Anexo 1).

Os valores superiores ao nível de significância, considerando os graus de liberdade do modelo em teste, ( $gl = 50$ ) apontou que os escores extremos no conjunto de variáveis para  $p < 0,001$ ,  $\chi^2 = 86,661$ .

Os pressupostos para implementação da Análise Fatorial Exploratória levaram em consideração as orientações de Pasquali (2005) e foram considerados inicialmente dois métodos de avaliação: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O KMO, índice de adequação da amostra sugere segundo Damásio (2012); a proporção de variância dos itens que pode ser explicada por uma variável latente. Indica segundo Hair et. al (2005) o quão adequada é a aplicação da Análise Fatorial Exploratória.

Os parâmetros do KMO, medido pelo quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais, das variáveis analisadas (Field, 2009; Damásio, 2012), podem variar de zero a um. Valores inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis; entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons e; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes respectivamente (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

O Teste de esfericidade de Barlett foi adotado para estimar a significância geral de todas as correlações da matriz de dados (Hair et. al, 2005). Além disso, o teste possibilitou identificar em que medida a matriz de (co) variância é similar a matriz identidade.

Verificados os pressupostos descritos, adotou-se como ponto seguinte a Análise dos Componentes Principais (ACP) ou PCA (do inglês *Principal Component Analysis*) e posteriormente, a análise fatorial propriamente dita (Field, 2009).

A ACP foi adotada para identificar a quantidade de fatores a serem extraídos na matriz. Esta análise está baseada na “correlação linear das variáveis observadas, de maneira a maximizar a variância total explicada” (Moraes, 2016). Segundo o autor, variáveis altamente correlacionadas tendem a formar um fator que explicará a maior quantidade de variância da amostra.

Depois de concluída a análise dos componentes principais procedeu-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) para testar a verificação da estrutura latente do instrumento, número de dimensões (fatores), o padrão de relações entre os itens (cargas fatoriais) e a adequação da estrutura do IPVO aos valores de sustentabilidade, modelo (IPVO + VS = IPVO-S).

A AFE foi realizada adotando-se o PAF (do inglês *Principal Axis Factoring*) que utiliza o quadrado da correlação múltipla como estimativa das comunalidades, com método de rotação *promax*. Foram excluídos da estrutura itens com carga fatorial igual ou superior a 0,30 e que aqueles que apresentavam saturação em mais de um fator.

### 3.1.2.2 Resultados

Os casos omissos (*missing data*) não foram registrados, os escores considerados extremos multivariados foram mantidos na análise, uma vez que os resultados com ou sem a presença deles, não caracterizavam diferenças na fatoração da matriz.

Os resultados dos testes de KMO e de esfericidade de Barlett seguiram uma tendência uniforme aceitando a possibilidade de fatoração da matriz de dados. Tendo como resultado uma medida de adequação satisfatória como indicam os resultados descritos na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,927
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6233,767
	df	741
	Sig.	,000

Considerando a análise dos componentes principais, o resultado indicou a possibilidade de extração de até dez fatores, com variância total explicada de 65,049%. De forma complementar a análise dos componentes principais foram observados os resultados da análise de fatoração dos eixos principais. A solução com oito fatores foi adotada por considerar convergência aos pressupostos teóricos.

Dessa forma, com o resultado da análise fatorial observa-se que o IPVO-acrescido dos valores de sustentabilidade se agrega com 36 itens que representam adequadamente oito fatores: Sustentabilidade, Preocupação com a Coletividade, Conservação, Realização, Bem-estar, Domínio e Autonomia, com estatística de confiabilidade *Alpha de Cronbach* de 0,944. A Tabela 3 apresenta a síntese da qualidade psicométrica cujo resultado final produziu os seguintes pesos fatoriais.



21 Esta organização prefere manter sua forma de trabalhar.	,81
29 Esta organização acredita que as regras são importantes.	,65
37 Esta organização acredita que boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os servidores e as organizações.	,55
44 Nesta organização as regras de convivência são consideradas importantes.	,57
50 O comportamento do servidor, nesta organização deve mostrar respeito aos costumes.	,49
<hr/>	
36 Esta organização tem prestígio.	,81
38 Esta organização tem influência na sociedade.	,64
8 Esta organização influencia outras organizações.	,42
<hr/>	
4 Esta organização valoriza competência.	,87
<hr/>	
22 Nesta organização é importante que os servidores conheçam bem o trabalho que fazem.	,75
27 Esta organização gosta dos servidores que mostram suas habilidades.	,55
39 Para esta organização planejar metas é essencial	,55
9 Esta organização acha que é importante ser competente.	,52
<hr/>	
24. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos servidores.	,44
35 Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos servidores.	,35
<hr/>	

48 Esta organização, estimula nos servidores, o desejo de adquirir novidades.	,56
40 Esta organização acha importante ser competitiva.	,35
1 Esta organização estimula o servidor a enfrentar desafiador.	,81
32 Para esta organização é importante ser criativo.	,61
31 Esta organização valoriza servidores que buscam realização.	,52
25 Esta organização gosta de servidores que procuram se informar a respeito do trabalho.	,68
43 Esta organização valoriza o servidor que tem experiências profissionais diferentes.	,53
<b>Legenda:</b> F1= Sustentabilidade F2 = Preocupação com a Coletividade F3 = Conservação F4 = Prestígio F5 = Realização F6 = Bem-estar F7 = Domínio F8 = Autonomia.	

Sobre a representação dos itens nos fatores é possível destacar que no Fator 1 – Sustentabilidade que traz correspondência com o tipo motivacional universalismo, todos os itens relativo ao cuidado com o meio ambiente se mantiveram na estrutura fatorial. De igual maneira o mesmo pode ser aplicado aos itens que compõe o Fator 2 – Preocupação com a coletividade.

Os itens de conformidade e tradição se mantiveram na estrutura fatorial sendo consolidados no Fator 3 – denominado de Conservação. Essa configuração se torna possível porque as prioridades axiológicas que caracterizam ambos os tipos motivacionais compartilham motivações que servem de acordo com Schwartz (2005, p.47) aos interesses dos outros ou da coletividade.

Dessa forma, a representação dos tipos motivacionais Conformidade que dispõe sobre as boas maneiras e o respeito às normas no ambiente de trabalho e Tradição que trata do respeito aos costumes da organização foram descritos no Fator 3 - Conservação que passou a representar o conjunto de duas motivações que apresentam metas congruentes.

De acordo com Schwartz (2005, p. 35) em estudos empíricos essa configuração pode ser adotada, uma vez que “valores adjacentes podem se misturar ao invés de emergirem em regiões claramente distintas”.

O Fator 4 – Prestígio que segundo Oliveira e Tamayo (2004) traz correspondência a Teoria de Schwartz ao tipo motivacional Poder foi representado em sua totalidade pelos três itens originalmente descritos pelos autores.

O Fator 5 – Realização foi representado pelos itens (VO 09) *Esta organização acha que é importante ser competente*; (VO 22) *Nesta organização, é importante que os servidores conheçam bem o trabalho que fazem*; (VO 27) *Esta organização gosta de servidores que mostrem suas habilidades*; (VO 39) *Para esta organização planejar metas é essencial*. Mantendo-se ausente da estrutura o item (VO 04) *Esta organização valoriza a competência*.

O tipo motivacional Hedonismo, caracterizado por Oliveira e Tamayo (2004) como Bem-Estar foi descrito no Fator 6 - sendo este representado apenas por dois itens: (VO24) *para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos servidores* e (VO 35) *esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos servidores*.

Os demais itens (VO 5) *é muito importante para esta organização ajudar seus servidores*, (VO 10) *esta organização oferece oportunidade de diversão aos seus servidores*, (VO 15) *nesta organização os servidores são premiados*, (VO 51) *esta organização propõe atividades que dão prazer ao servidor* não se mantiveram na estrutura fatorial.

O Fator 6 – Domínio representado pelo conjunto das variáveis: (VO11) *é importante para esta organização ser rica*; (VO19) *esta organização busca o domínio de mercado*; (VO 40) *Esta organização acha importante ser competitiva* (VO 42) *o prazer para esta organização é obter lucros*; (VO45) *esta organização considera a segurança nos negócios muito importante* e (VO 48) *esta organização estimula nos servidores o desejo de adquirir novidades* – manteve-se na estrutura fatorial apenas com dois itens 48 e 40.

O Fator 7 – Autonomia que corresponde à teoria aos tipos motivacionais autodeterminação e estimulação referem-se aos desafios e a variedade no trabalho. Representa este fator o conjunto dos itens (VO1) *Esta organização estimula o servidor a enfrentar desafiador*; (VO25) *Esta organização gosta de servidores que procuram se informar a respeito do trabalho*; (VO31) *Esta organização valoriza servidores que buscam realização*; (VO32) *Para esta organização é importante ser criativo*; (VO43) *Esta organização valoriza o servidor que tem experiências profissionais diferentes*.

Os fatores obtidos representam de forma parcial a estrutura descrita por Oliveira e Tamayo (2004) – isso porque o Fator Conservação (agrupou dois fatores: tradição e conformidade) e o Fator Sustentabilidade passou a corresponder o tipo motivacional – até então não descrito. A Tabela 4 apresenta a síntese dos fatores considerando o índice de confiabilidade Alpha de Cronbach adotado para quantificar a homogeneidade dos itens da escala.



Tabela 4 – Fatores do IPVO-S e Coeficientes Alpha

<b>Fator</b>	<b>Correspondência</b>	<b>Alpha</b>
Sustentabilidade	Universalismo	0,80
Preocupação com a coletividade	Benevolência	0,87
Conservação	Tradição e Conformidade	0,80
Prestígio	Poder	0,64
Realização	Realização	0,81
Bem-estar	Hedonismo	0,60
Domínio	Poder	0,63
Autonomia	Autodeterminação e Estimulação	0,82

### 3.1.2.3 Resumo e Discussão

Os resultados da estrutura do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais com a Sustentabilidade indicam ser este um instrumento válido, com evidências empíricas favoráveis e índices de confiabilidade satisfatórios para amostra estudada.

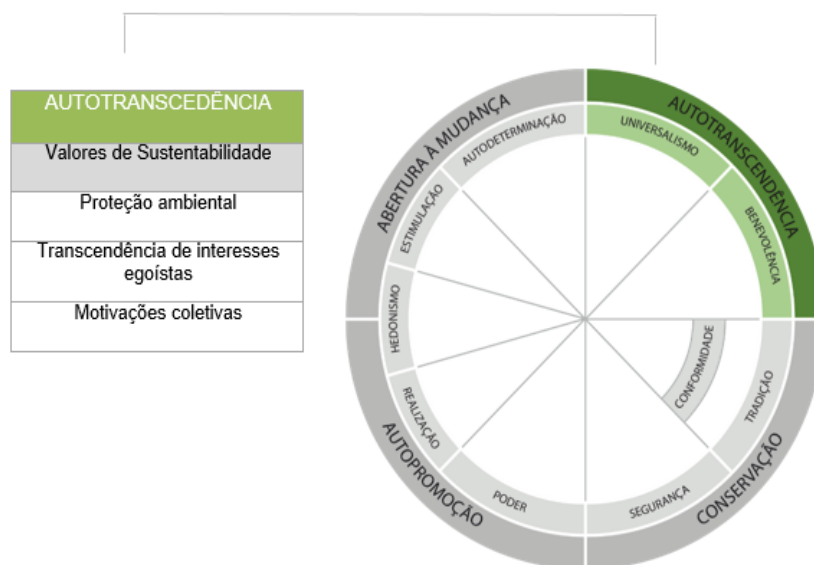
Adotando-se Análise Fatorial Exploratória (AFE) obteve-se solução com 8 fatores: Sustentabilidade, Preocupação com a Coletividade, Conservação, Preocupação com a Coletividade, Realização, Bem-estar, Domínio e Autonomia.

O Fator Sustentabilidade corresponde às motivações com alcance teórico que valorizam o cuidado e a proteção com o meio ambiente. Este fator agrega valores que capturam a ênfase da organização no desenvolvimento de ações que guiam comportamentos pró-ambientais e orientam a internalização do meio ambiente como bem comum.

Implica por parte dos membros da organização no reconhecimento de valores que impactam de forma positiva os resultados da política de sustentabilidade ambiental da organização.

Na estrutura do modelo teórico de Schwartz, o Fator Sustentabilidade representa valores de universalismo, destacados na Dimensão da Autotranscedência, como ilustra a Figura 10.

Figura 10– *Continuum* motivacional circular dos valores da teoria de Schwartz com destaque aos valores de sustentabilidade.



Fonte: Adaptado de Schwartz (2005).

Os valores de sustentabilidade contribuem para capturar motivações ainda recentes nas organizações públicas, porém necessárias para avançar em sua instrumentalização. Resulta que valores de sustentabilidade envolvem aspectos de proteção ambiental os quais podem direcionar ações e decisões que almejam integrar a dimensão ao contexto organizacional.

O Fator Preocupação com a Coletividade orienta na organização o relacionamento dos indivíduos com a comunidade e com os mais próximos. Determina a prevalência de valores que capturam a ênfase na promoção da justiça e da igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade entre os membros da organização.

O Fator Conservação agregou os tipos motivacionais tradição e conformidade. Esta combinação representada na forma de um único fator pode ser assim descrita uma vez que estes valores guardam entre si motivações subjacentes, ou seja, encontram-se dispostos conforme a Teoria de Valores de Schwartz (2005) num padrão de relações convergentes, ou de similaridade que capturam a ênfase em motivações complementares

resumidas num perfil de organização que privilegia a manutenção do *status quo*, a hierarquia, respeito aos costumes e as práticas consagradas pela organização.

Os Fatores Prestígio, Domínio e Bem-estar apresentam valores de *Alpha* entre 0,6 e 0,7 o que caracteriza consistência fraca – esta observação pode estar associada ao menor número de itens/fator. Assim sendo sugere-se a exploração de novos itens ajustados à administração pública com possibilidade de efeito sob a estimação da fiabilidade do *Alpha* sobre estes fatores.

O Fator Bem-estar que na teoria é representado pelo tipo motivacional Hedonismo apresenta itens que necessitam ser reavaliados, tais como: *é muito importante para esta organização, ajudar seus empregados e nesta organização, os empregados são premiados.*

No contexto da administração pública o termo ajuda, como orientação valorativa pode caracterizar ambiguidade, não sendo apropriada sua aplicação sob pena de interpretação duvidosa. Ademais não cabe como função da administração pública, ainda que como valor “ajudar” aos seus servidores.

Cabe, no entanto, promover o bem-estar sob o aspecto de ações que proporcionem qualidade de vida no ambiente de trabalho. Por esse aspecto, a tipologia poderá receber nova modulação sendo capaz de atender de modo mais específico às peculiaridades da administração pública.

Além disso, a assertiva que trata sobre prêmio não se coaduna igualmente com o contexto. Isso porque prêmio não é forma de provimento em cargo público, não se aplica, portanto, as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública e seus regulamentos, o termo poderia ser ajustado para promoção.

O Fator Domínio apresenta traços determinantes que se aplicam a organizações privadas e busca capturar a ênfase em metas relativas à obtenção de lucros, competitividade e domínio de mercado. Essas questões referem-se de forma mais específica a valores corporativos de empresas privadas que detêm a necessidade de estratégias de negócios como fator de crescimento.

No âmbito da administração pública, o Domínio é dimensão que pode ser aplicada sob a condição de poder e realização que configuram de acordo com a teoria de valores de Schwartz metas relativas à superioridade e estima.

O Fator Autonomia apresentou convergência teórica apresentando-se representativo das motivações atribuídas a uma organização que se caracteriza pela busca de aperfeiçoamento constante do servidor e da organização que se expressa pela competência, definição de objetivos profissionais e curiosidade.

Considerando os resultados obtidos com a validação do IPVO-S, é possível destacar que para estudos futuros seja adequada aplicação de Análise Fatorial Confirmatória - para verificar a qualidade do ajuste do modelo (IPVO + VO Sustentabilidade) aos dados, bem como aperfeiçoamento dos itens ao contexto da administração pública.

Contudo, e apesar das limitações de determinados fatores é possível considerar que o IPVO-S tem congruência com os aspectos teóricos descritos na Teoria de Valores de Schwartz e possui índices satisfatórios de confiabilidade, para instrumento em desenvolvimento, sendo possível sua aplicação para fins de delineamento de perfil de organizações públicas cujas características devem incorporar normas aplicadas à sustentabilidade.

### **3.2 Estudo 2 – Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional – ECSO**

O objetivo do Estudo 2 foi desenvolver e validar um instrumento de medida capaz de avaliar o grau de comprometimento dos servidores com sustentabilidade levando em consideração os eventos psicométricos necessários e uma base teórica coerente para tornar válida a representação da ECSO.

Segundo Pasquali (2015, p. 128) a validação é um “fator determinante na escolha e/ ou aplicação de um instrumento de medida e é mensurada pela extensão ou grau em que o dado representa o conceito que o instrumento se propõe a medir”.

Os eventos necessários para a realização desse procedimento devem obedecer segundo Pasquali (2015) a construção dos itens e a validação de conteúdo. Considerando as orientações de Pasquali (2015b), o instrumento para mensuração do comprometimento com a sustentabilidade foi desenvolvido em duas fases. A primeira delas - etapa qualitativa procurou desenvolver um conjunto completo de itens capaz de representar os traços latentes do comprometimento com a sustentabilidade.

A consolidação do instrumento (etapa quantitativa) foi dada considerando o procedimento em duas etapas: confiabilidade e validade.

Segundo Souza et al. (2017) a confiabilidade ou fidedignidade é a capacidade em reproduzir um resultado de forma consistente e refere-se segundo a autora, quão estável, consistente ou preciso é o instrumento. Assim, a escolha do teste estatístico adequado possibilitou gerar as estimativas de confiabilidade necessárias.

A validade estrutural avaliou por meio da análise fatorial as correlações entre as variáveis determinando os fatores da ECSO relacionados entre si. Pedhazur & Schmelkin (1991) mostram que uma medida é confiável e válida quando associada com o menor erro possível ao conceito que está sendo medido.

Nesse sentido, o coeficiente de  $\alpha$ , proposto por Cronbach (1951) foi adotado para quantificar a homogeneidade dos itens da escala. O detalhamento do conjunto desse processo é descrito a seguir e apresentado em duas etapas: (1) qualitativa e (2)

quantitativa. Ademais compõe parte final desta fase, os resultados e as considerações sobre o processo de desenvolvimento do instrumento.

### 3.2.1 Etapa I - Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional (Fase Qualitativa)

#### 3.2.1.1 Método

Pesquisa qualitativa de natureza exploratória que complementa Etapa II (fase quantitativa) caracterizando um estudo multimétodos no qual as abordagens adotadas contribuem para compreender o conjunto dos objetivos declarados para essa investigação.

##### 3.2.1.1.1 Amostra

Participaram da amostra 32 servidores públicos do Poder Legislativo Federal sendo 56,3% homens e 43,7% mulheres e 5 gestores públicos identificados nesse estudo, em razão da garantia do sigilo e anonimato dos participantes, com letras em ordem alfabética.

##### 3.2.1.1.2 Instrumento

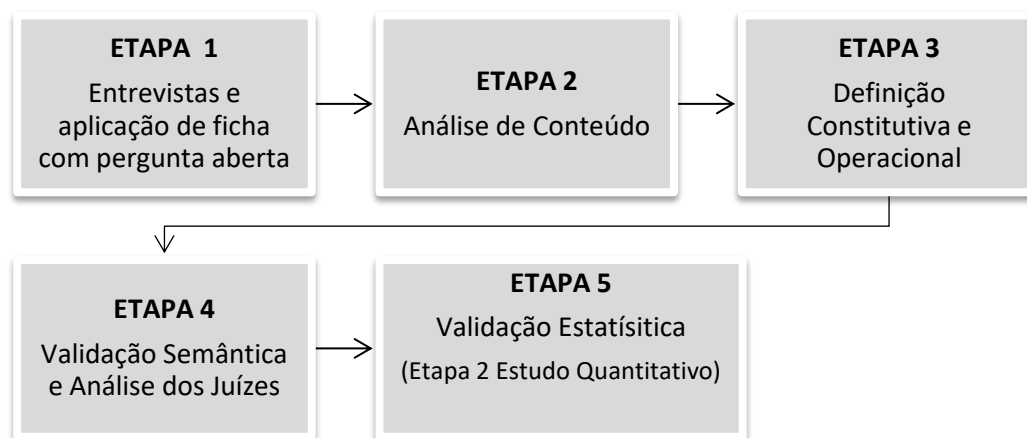
Para coleta de dados com os gestores foi usado roteiro de entrevista semiestrutura com duas perguntas: 1) *Como você define comprometimento com a sustentabilidade? O que caracteriza o comprometimento com a sustentabilidade no âmbito da gestão pública?*

Para coleta de dados com os trabalhadores foi adotada uma questão aberta objetivando levantar o que caracteriza comprometimento organizacional com a sustentabilidade.

##### 3.2.1.1.3 Procedimentos

Os procedimentos adotados para construção e validação da Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional (ECSO) obedeceram às etapas descritas a seguir, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 11 – Procedimentos para validação da ECSO



Considerando a etapa seguinte à revisão teórica foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores públicos e aplicação de ficha com pergunta aberta aos demais servidores para identificação e construção das características associadas às bases do comprometimento organizacional com a sustentabilidade.

Os gestores foram entrevistados individualmente, sendo conduzidos por um roteiro de entrevista semiestruturada, a explorar o comprometimento organizacional com a sustentabilidade e a representação empírica desse conceito no contexto da gestão pública.

As entrevistas foram realizadas individualmente sendo audiogravadas e transcritas. Foi considerada a necessidade de recorte baseado nas partes que tratavam especificamente do objeto de pesquisa, uma vez que os entrevistados poderiam discorrer amplamente sobre o tema.

As respostas dadas pelos demais trabalhadores foram igualmente transcritas de e categorizadas.

Foram realizadas análises em torno das respostas às perguntas das entrevistas dos gestores e trabalhadores de tal modo que o comprometimento com a sustentabilidade assumisse um significado partilhado, sendo a primeira versão da ECSO sustentada por 32 itens.

Após a definição constitutiva do construto seguiu para sua definição operacional. Nesta etapa foram levados em consideração os critérios de objetividade, simplicidade, clareza e equilíbrio como destaca Pasquali (2005).



O processo de validação semântica contou com 6 participantes, sendo eles e elas servidores públicos e; 6 participantes do Grupo de Pesquisa em Ecologia Humana e Educação Ambiental, da Universidade de Brasília.

Após essa etapa 4 juízes (sendo 2 especialistas na área organizacional e 2 na área de meio ambiente) procederam a avaliação e análise teórica dos itens descritos na ECSO e a compatibilidade quanto as dimensões a serem observadas: afetiva, normativa, instrumental e temporal.

Os procedimentos incluíram apresentação dos itens e a definição do construto. Com base nisso, os juízes indicaram a pertinência ao traço latente ao qual teoricamente o item deveria se enquadrar.

Em seguida às considerações dos juízes da área organizacional, a escala foi redesenhada, pois alguns itens descritos afastavam-se das referências teóricas que alicerçam o construto comprometimento organizacional, estando alguns itens caracterizados como medida de comportamento ecológico e/ou pró-ambiental.

Após os ajustes necessários uma nova versão, essa com 20 itens foi novamente encaminhada aos juízes para considerações, estando estes de acordo com a verificação do instrumento apresentado.

#### 3.2.1.1.4 Análise dos Dados

##### *Entrevistas com gestores*

O processo de análise dos dados implicou em estabelecer relações possíveis em torno do tema “comprometimento organizacional com a sustentabilidade”. A interpretação no processo de construção do conceito não buscou uma unitarização, mas procurou percorrer um caminho que pudesse conceber a interpretação do fenômeno e expressar a sua significação.

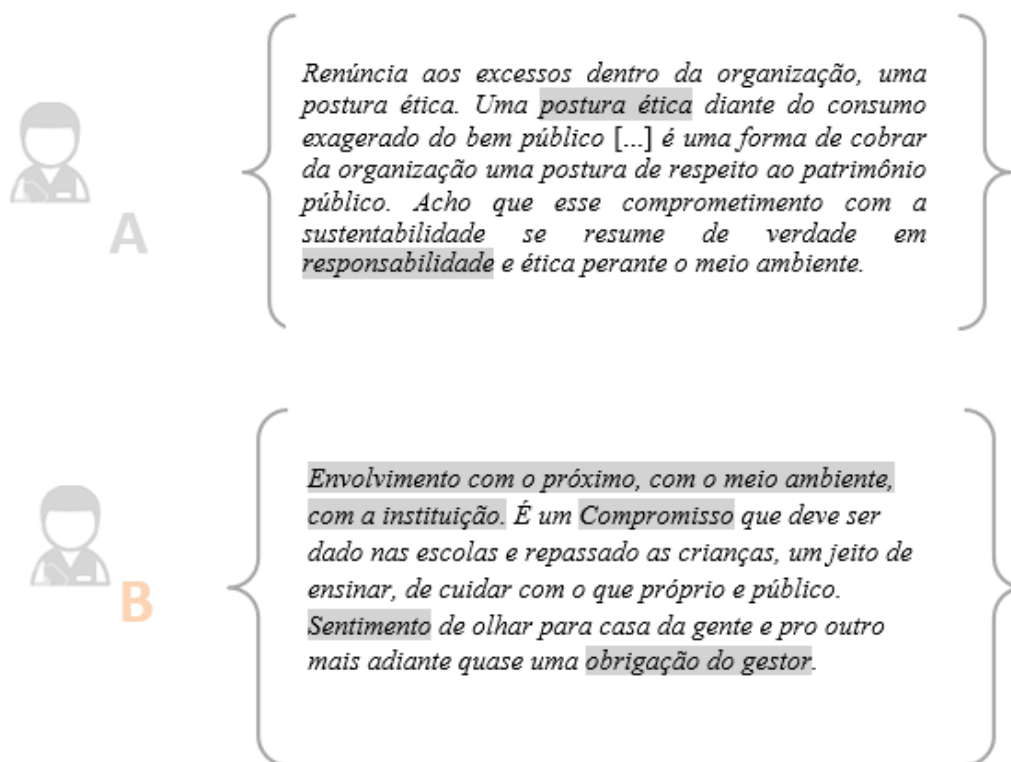
##### *Etapa das análises: Entrevista com os gestores*

*Audiogravação e transcrição → leitura flutuante → adoção de unidades de contexto → definição constitutiva do construto*

O processo de análise compõe uma propensão à descoberta adotando-se como etapa inicial a leitura flutuante para compreender no primeiro momento, as sensibilidades expressas nas falas dos servidores e no conjunto de significações e de conexões estabelecidas no quadro de ideias.

Posterior a essa etapa (leitura flutuante) foram construídas as unidades de contexto consideradas segundo Franco (2008) como pano de fundo, pois imprimem significados as partes mais amplas do conteúdo analisado.

Essa etapa contribuiu para determinar as impressões dos gestores sobre o comprometimento com a sustentabilidade - sendo assim exemplificadas conforme ilustra os fragmentos abaixo e a sistematização apresentada no Quadro 5.



**A**

*Renúncia aos excessos dentro da organização, uma postura ética. Uma postura ética diante do consumo exagerado do bem público [...] é uma forma de cobrar da organização uma postura de respeito ao patrimônio público. Acho que esse comprometimento com a sustentabilidade se resume de verdade em responsabilidade e ética perante o meio ambiente.*

**B**

*Envolvimento com o próximo, com o meio ambiente, com a instituição. É um Compromisso que deve ser dado nas escolas e repassado as crianças, um jeito de ensinar, de cuidar com o que próprio e público. Sentimento de olhar para casa da gente e pro outro mais adiante quase uma obrigação do gestor.*



C

*Comprometimento com a sustentabilidade é ter pensamento coletivo é se envolver com a sustentabilidade em qualquer tempo. É pra mim uma forma de pensar antes de agir. É estar envolvido com um jeito que aquilo que eu faço aqui pode impactar lá na frente [...] no mesmo dia ou daqui 20 anos. Acho que de um modo geral é ter compromisso com o bem público e com o meio ambiente.*

*[...] como se tivéssemos que assumir uma preocupação com o futuro, sabe? Com o que estar por vir e ao mesmo tempo um estado de alerta para o agora.*



D

*No caso do gestor que tem o poder de decisão, comprometimento é o compromisso dele com a organização. É ter um comportamento compatível com o que ele vai cobrar dentro do setor que trabalha. Comprometido é aquele que dá exemplo e faz.*

*[...] sujeito que tem compromisso proativo dentro do trabalho, dentro de uma visão estratégica de menor impacto para o meio ambiente.*

*Compromisso com o desempenho do trabalho, com o menor impacto possível e com as atitudes no dia a dia, não só no trabalho – mas nos hábitos de consumo também.*



E

*Colaborar com a instituição naquilo que ela propõe, naquilo que ela oferece sobre as questões ambientais, uma adesão àquilo que estamos fazendo por todos e pelo meio ambiente.*

*[...] engajamento e apoio incondicional as atividades da Casa, especialmente à Política de Responsabilidade Socioambiental.*

*Observar a organização que a gente trabalha como se fosse a nossa casa. Isso traz um sentido diferente, de cuidado e de envolvimento maior ainda.*

*Agir com menos agressão ao meio ambiente um comportamento que a gente deve encontrar no dia a dia.*

#### Quadro 5 - Representação empírica das unidades de contexto

Observar a organização que a gente trabalha como se fosse a nossa casa. Isso traz um **sentido** diferente, **de cuidado** e de **envolvimento** maior ainda.

---

**Compromisso** com o bem público e com o meio ambiente.

---

**Compromisso proativo** dentro do trabalho.

---

**Compromisso** que deve ser dado nas escolas e repassado as crianças, um jeito de ensinar, de cuidar **com o que próprio e público**.

---

No caso do gestor que tem o poder de decisão, comprometimento é o **compromisso dele com a organização**.

---

Pessoa que acredita nos seus valores, se atualiza constantemente sobre as práticas ambientais e mais importante de tudo coloca em prática, executa o que aprende em qualquer lugar isso, até mesmo dentro da instituição.

---

Agir com **menos agressão ao meio ambiente** um comportamento que a gente deve encontrar no dia a dia.

---

A seguir é destacada no Quadro 6, a listagem das operações concretas que determinam, a perspectiva dos servidores sobre o comprometimento com a sustentabilidade:

Quadro 6 – Definições atribuídas ao comprometimento com a sustentabilidade segundo servidores.

Classificação	<i>O que caracteriza o comprometimento organizacional com a sustentabilidade? Servidor que...</i>
Adesão às normas	<p>Está presente nas ações da “Liga do Bem” (programa de solidariedade do órgão).</p> <p>Tem compromisso com o meio ambiente no trabalho e apoia a Política da Casa.</p> <p>Engajado com o “Plano de Sustentabilidade” (programa de sustentabilidade do órgão).</p>

Relação Afetiva	<p>Divulga o trabalho ambiental em outras salas.          Compartilha as ações com os colegas.          Participa das oficinas no Viveiro.          Gosta de colaborar.          Que assume o compromisso com o meio ambiente no trabalho e na vida.          Servidor sem hora e pronto para colaborar com o meio ambiente          Trabalha feliz, se envolve e cuida do meio ambiente.          Pensa uma organização pública como a nossa própria casa. Disposição para colaborar com a sustentabilidade no trabalho.</p>
Perspectiva Temporal	<p>Pensa no futuro do planeta para todos.          Pensa nas gerações futuras.          Tem consciência de que tudo que eu faço ou compro agora pode trazer consequências graves para o meio ambiente.</p>
Comportamento/Compromisso Ambiental	<p>Desliga o computador quando sai da sala.          Apaga a luz e verifica se os monitores estão ligados.          Não utiliza copos descartáveis.          Economiza papel e compartilha a impressora.          Avisa sobre vazamento e desperdício de água.          Faz uso consciente dos recursos: papel, luz, impressora, água, copos, faz descarte adequado de lixo: pilhas, lixo seco, lixo orgânico, cápsulas de café.          Vem de carona ou de bicicleta para o trabalho.          Divide o carro e polui menos.          Pensa no meio ambiente como essencial à existência humana e toma providências para proteger e evitar ao máximo os danos causados pelas nossas próprias ações.</p>

Procedeu a essa etapa, a delimitação das características atribuídas ao comprometimento com a sustentabilidade. As impressões dos servidores foram agrupadas inicialmente em três grupos: normativo; afetivo e temporal.

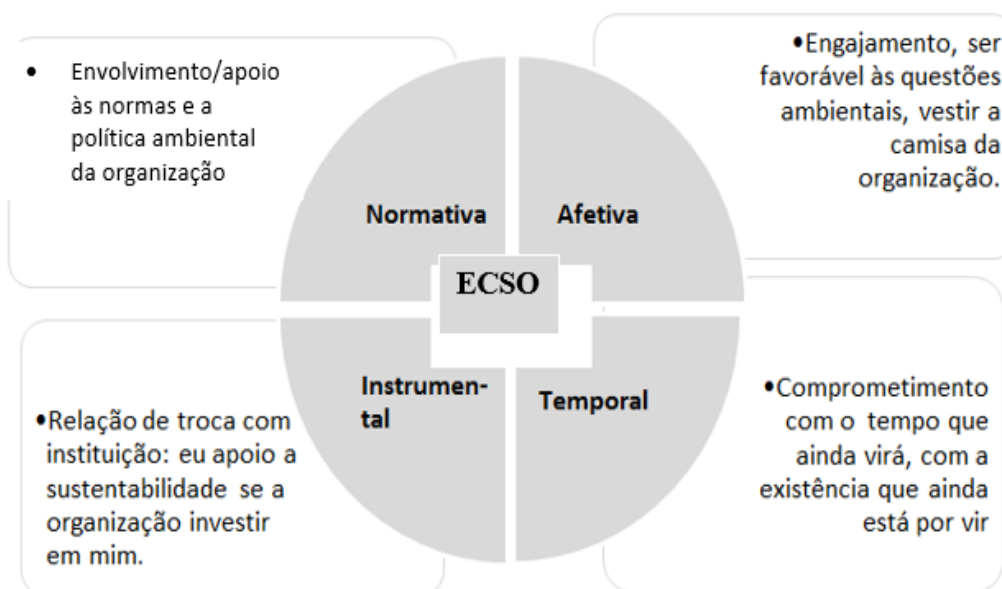
De forma complementar a fase de exploração do construto, a revisão teórica possibilitou incluir no instrumento para medir o comprometimento com a sustentabilidade, a dimensão instrumental, até então não representada no estudo empírico, mas observada em razão da literatura.

Esta dimensão foi acrescida numa tentativa de ampliar a forma de percepção sobre as questões de sustentabilidade – uma vez que nem sempre há uma adesão ao tema por relação meramente afetiva. Outros aspectos, a exemplo da troca de interesses entre indivíduo e organização podem e devem ser considerados para entendimento do tema.

Estando a ECSO balizada em termos das fronteiras que o construto possibilita, suas definições foram sistematizadas conforme ilustra a

Figura 72 abaixo.

Figura 72 – Sistematização das definições dos componentes da ECSO



### 3.2.1.2 Resultados

#### **Versão Piloto da Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional (ECSO)**

A validação semântica da ECSO foi realizada pelo grupo de pesquisa em Educação Ambiental e Ecologia Humana e por servidores públicos que contribuíram para o ajuste dos itens considerando os critérios de objetividade, simplicidade e clareza das assertivas.

A primeira versão apresentada aos juízes cobriu parcialmente a definição operacional do espaço teórico do construto. Alguns itens destacados, tais como: *desligar a luz ao sair da sala, colaborar na separação dos resíduos* representaram medidas de comportamento ecológico/pró-ambiental sendo necessária, a exclusão destes e a elaboração de um novo desenho para o instrumento, para atender as observações destacadas pelos avaliadores.

Segundo Pasquali (2005) quanto melhor e mais completa for a especificação, melhor será a garantia de que o instrumento será útil e válido. Por essa razão os itens foram excluídos no sentido de elencar somente categorias compatíveis com a medida de comprometimento com a sustentabilidade estando a nova versão balizada com as referências teóricas que delimitam o construto.

Destaca-se que a inclusão da dimensão temporal no instrumento em desenvolvimento apresenta distinção teórica às tipologias do comprometimento presentes na literatura.

No entanto esta dimensão foi mantida em razão do levantamento empírico; por apresentar congruência aos aspectos da sustentabilidade que sinalizam preocupação com as presentes e futuras gerações e por contribuir para representação da singularidade do construto comprometimento com a sustentabilidade organizacional.

Sendo observadas as considerações dos juízes, a versão preliminar da ECSO foi construída levando em consideração os aspectos empíricos levantados no estudo

qualitativo e a adaptação dos itens de CO da escala de Meyer, Allen & Smith (1993), validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e modificados para o contexto da sustentabilidade.

A Escala de Comprometimento com Sustentabilidade Organizacional (ECSO) em sua versão preliminar foi representada inicialmente por quatro componentes: normativo, afetivo, instrumental e temporal, contendo 20 itens dispostos em uma escala de concordância tipo *Likert* que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).



### 3.2.2 Etapa 2 - Validação da Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional – ECSO (Fase quantitativa)

#### 3.2.2.1 Método

O método adotado é de natureza quantitativa com uso de técnica estatística aplicada para avaliar as evidências de validade exploratória e a estrutura do instrumento de medida (ECSO).

##### 3.2.2.1.1 Amostra

A amostra é representada por 264 servidores, com recrutamento *online* realizado via e-mail a todos os servidores efetivos e comissionados do órgão participante. Participaram da amostra os mesmos servidores que compõe o universo de investigação do IPVO-S.

##### 3.2.2.1.2 Instrumento

Foi adotada para esta etapa a versão piloto da Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional (ECSO) com 20 itens, do tipo *Likert*, com cinco intervalos de concordância onde 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) composta por itens construídos a partir do levantamento empírico; além de itens do instrumento de Meyer, Allen & Smith (1993) validado por Medeiros e Enders (1998) modificados e ajustados ao tema da sustentabilidade, conforme descrição do Quadro 7.

Quadro 7– Descrição dos itens da ECSO

C01_Eu tenho orgulho em trabalhar numa organização que prioriza a proteção do meio ambiente.
C02_Eu poderia me dedicar à causa ambiental se a organização investisse na minha carreira.
C03_Sinto que devo ser leal e apoiar a política ambiental da minha organização.
C04_Mesmo não tendo interesse na questão ambiental eu procuro me envolver com esse assunto pela organização.
C05_Eu acredito nos valores e objetivos ambientais desta organização.

C06_Na situação atual, aderir à política ambiental da organização é um compromisso de todos.
C07_Se a organização incentivasse a minha formação eu poderia me envolver com a questão ambiental.
C08_Eu me sentiria culpado em não apoiar as questões ambientais da minha organização.
C09_Eu realmente sinto os problemas ambientais da organização como se fossem meus.
C10_Eu defendo os projetos ambientais da minha organização.
C11_Percebo as consequências ao meio ambiente quando participo das ações ambientais da organização.
C12_Eu me envolveria com ações ambientais da organização mesmo que os resultados não fossem imediatos.
C13_Não me preocupo se a organização tem uma política voltada para as questões ambientais.
C14_Sinto que é minha obrigação contribuir com as normas da organização que tratam sobre o meio ambiente.
C15_É meu dever colaborar com ações ambientais promovidas pela organização.
C16_Se ganhasse mais eu me envolveria com as ações ambientais da organização.
C17_Mesmo que recebesse mais eu não me envolveria com questões ambientais.
C18_Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização eu poderia pensar em colaborar com a causa ambiental.
C19_O meio ambiente se resolve sozinho, não precisamos nos envolver com essa questão.
C20_Eu me comprometo com as questões ambientais porque penso no futuro em comum do planeta.

### 3.2.2.1.3 Procedimentos

O *link* da pesquisa ficou hospedado no site de serviço *SurveyMonkey*, no período de 01 de dezembro de 2017 a 03 de março de 2018, somente os questionários completos foram considerados para análise.

#### 3.2.2.1.4 Análise dos Dados

Na fase inicial da análise dos dados foram considerados os pressupostos descritos por Fidell (2007) e Pasquali (2012). Para tanto foram adotados os seguintes procedimentos: detecção e correção de erros de digitação, observação e tratamento de casos omissos e observação da normalidade das variáveis.

A exploração e adequação dos dados foram realizadas mediante o uso do software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20.0.

Os instrumentos coletados não apresentaram problemas com valores ausentes (*missingvalues*) isso porque as respostas recrutadas *on line* foram condicionadas a obrigatoriedade da resposta do item anterior.

Os casos extremos multivariados foram investigados considerando a distância de *Mahalanobis* obtida por meio da realização de uma regressão linear fictícia em que a VD (variável dependente) é a variável ID (identificação do sujeito) e as Variáveis Independentes (VI's) foram tratadas como sendo os 20 itens de comprometimento organizacional com a sustentabilidade.

Com base na Tabela de distribuição do Qui-Quadrado foi observado que tendo como parâmetro os 20 graus de liberdade (número aproximado de variáveis independentes) e probabilidade  $p < 0,001$ , o valor de 45.315 (distância de *Mahalanobis*) deveria ser adotado.

Estes casos, assim como os casos extremos, foram mantidos nas análises, uma vez que os resultados, com ou sem a presença destes, não apresentavam diferenças no percentual de variância ou na tabela de fatoração da matriz.

Considerando a normalidade das distribuições foram analisados os índices de assimetria (*skewness*) e curtosis (*kurtosis*) das variáveis. Segundo Field (2009) quanto mais distante esses valores estiverem de zero, maior a possibilidade de que os dados não sejam normais. Quanto mais próximos de zero estiverem esses valores, mais próximo da normalidade estará a distribuição da variável.

Para complementar a análise dos histogramas das variáveis (com curva normal) foi realizado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (K-S) e Shapiro-Wilk, com a opção de comando (*Analyze – Descriptive Statistics – Explore*) que compararam os escores considerando os parâmetros ( $p > 0,05$ ) como parâmetros normais e ( $p < 0,05$ ) não-normal (Field, 2009, p. 112). Em resumo, ambos os testes nos dizem se os escores estão normalmente distribuídos.

Como a violação da normalidade é uma situação comum em variáveis de comportamento organizacional (Nascimento, 2015, p.241) e sendo os valores de curtose e assimetria diferentes de zero, a amostra foi considerada adequada para os pressupostos da análise fatorial.

Após as análises preliminares foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) para determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representa o conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006).

Utilizou-se o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) para verificar o índice de adequação da amostra. Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

O teste de esfericidade de Barlett foi realizado para avaliar em que medida a matriz de (co) variância é similar a matriz-identidade. Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância  $p < 0,05$  indicaram que a matriz é fatorável rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade.

Considerando os índices da amostra e a adequabilidade da base de dados foi realizada a análise da estrutura fatorial, utilizando o método PAF (*Principal Axis Factoring*) com rotação *promax*. Segundo Fiamoncini (2018, p.93) a aplicação desse tipo de rotação pressupõe a existência de correlação entre os fatores.

Para interpretação dos fatores foram considerados: as comunalidades e os coeficientes de correlação entre as variáveis iniciais. Adotaram-se ainda, como critério, cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,30 e o critério relativo à porcentagem mínima de 3% de explicação da variância para os fatores extraídos.

### 3.2.2.2 Resultados

Os dados analisados apresentaram uma quase-normalidade satisfatória, representada por West, Finh e Curran (1995) como sendo aquela cujos valores de curtose devem ser menores que 7 e dos de assimetria menores que 3.

A medida de adequação da amostra (KMO) critério adotado para indicar que a Análise Fatorial é apropriada foi de 0,84. Segundo Kaiser & Rice (1977) o valor de

adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial deve considerar KMO maior que 0,8. Os valores do teste de esfericidade de Barlett apresentaram níveis de significância  $p < 0,05$  concluindo que a matriz de dados é fatorável, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5- Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade

Medida de amostragem.	Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de	0,84
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1009,42
	df	120,00
	Sig.	,000

Considerando a análise dos componentes principais o resultado indicou a possibilidade de extração de até quatro componentes, com variância total explicada de 52,353 %.

Complementando os resultados com o método de extração dos eixos principais (PAF) com rotação *promax* para extração de 4 fatores, a análise se mostrou com pouca representatividade nos itens que passaram a explicar 37,28% da variância total. Além disso, com essa possibilidade, a análise passou a reunir predominância dos itens em um único fator estando os demais representados com cargas fatoriais distribuídas.

Considerando a extração de apenas um fator e a exclusão dos itens C2, C7, C13, C16, C17, C18 e C19 a matriz revelou indicação favorável para essa configuração determinando uma solução fatorial ótima que maximizou a quantidade de variância total explicada.

Como critério de exclusão dos itens foram eliminados aqueles que não se estabilizavam, ou seja, que saturou em mais de um fator e cuja diferença foi inferior a 0,1 (Neiva et al., 2007) e aqueles cujo valor da carga fatorial foi inferior a 0,30.

Com o resultado da análise fatorial observa-se que o conjunto dos itens da ECSO se agrega adequadamente de forma unifatorial com treze itens que apresentaram compatibilidade teórica e parcimônia. A Tabela 6 apresenta a síntese da qualidade psicométrica cujo resultado final produziu os seguintes pesos fatoriais, com coeficiente de alfa de Cronbach de 0,83.

Tabela 6- Matriz Fatorial da ECSO

Variáveis	Carga Fatorial
Eu defendo os projetos ambientais da minha organização	,73
Eu realmente sinto os problemas ambientais da minha organização como se fossem meus	,72
É meu dever colaborar com as ações ambientais promovidas pela organização	,70
Sinto que é minha obrigação contribuir com as normas da organização que tratam do meio ambiente	,63
C8 Eu me sentiria culpado em não apoiar as questões ambientais da minha organização	,61
Eu me envolveria com as ações ambientais da organização mesmo que os resultados não fossem imediatos	,58
Sinto que devo ser leal e apoiar a política ambiental da minha organização	,58
Percebo as consequências ao meio ambiente quando participo das ações ambientais	,56
Na situação atual, aderir à política ambiental da organização é um compromisso de todos	,50
Mesmo não tendo interesse na questão ambiental eu procuro me envolver com esse assunto pela organização	,50
Eu acredito nos valores desta organização	,45
Eu tenho orgulho em trabalhar numa organização que prioriza a proteção do meio ambiente	,42
Eu me comprometo com as questões ambientais porque penso no futuro em comum do planeta.	,39

Método de Extração: Fatoração de Eixo Principal (PAF)

Método de Rotação: *Promax* com Normalização de Kaiser.

Levando em consideração que o instrumento foi elaborado para operacionalizar a mensuração do comprometimento organizacional com a sustentabilidade, podemos

destacar que o grau de comprometimento com a sustentabilidade representou competência julgada de relevância entre os servidores, conforme ilustra a Tabela 3.

Tabela 3 – Média, Desvio Padrão ECSO

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Eu me comprometo com as questões ambientais porque penso no futuro em comum do planeta	4,4	0,87
É meu dever colaborar com as ações ambientais promovidas pela organização	4,2	0,98
Sinto que é minha obrigação contribuir com as normas da organização que tratam do meio ambiente	4,2	0,98
Eu me envolveria com as ações ambientais da organização mesmo que os resultados não fossem imediatos	4,1	1,1
Sinto que devo ser leal e apoiar a política ambiental da minha organização	4,1	1,1
Eu tenho orgulho em trabalhar numa organização que prioriza a proteção do meio ambiente	4,1	1,2
Na situação atual, aderir à política ambiental da organização é um compromisso de todos	4,0	1,2
Eu defendo os projetos ambientais da minha organização	3,9	0,97
Eu me sentiria culpado em não apoiar as questões ambientais da minha organização	3,8	1,3
Percebo as consequências ao meio ambiente quando participo das ações ambientais	3,5	1,1
Eu realmente sinto os problemas ambientais da minha organização como se fossem meus	3,6	1,2
Eu acredito nos valores desta organização	3,6	1,2
Mesmo não tendo interesse na questão ambiental eu procuro me envolver com esse assunto pela organização	3,2	1,3

### 3.2.2.3 Resumo e Discussão

Esta etapa da pesquisa reportou-se ao desenvolvimento de instrumento de medida para avaliar o grau de comprometimento organizacional dos servidores com a sustentabilidade. O estudo explorou a possibilidade de ser este um construto voltado para explicar o fenômeno processual de envolvimento dos servidores tendo a política de sustentabilidade como foco.

Os resultados obtidos revelaram que a ECSO dispõe de qualidades psicométricas adequadas para um instrumento em desenvolvimento confirmando sua disposição em um único fator: *comprometimento com a sustentabilidade organizacional*.

Os resultados encontrados impossibilitaram caracterizar o construto considerando a distinção entre dimensões afetiva, normativa e de futuro que se ajustaram com relações positivas em um único fator; sendo excluído o fator instrumental.

Dessa forma os indicadores de comprometimento com a sustentabilidade passam a valer para ECSO considerando o comprometimento com a sustentabilidade como sendo:

Dimensão que denota a relação do indivíduo com o aspecto da sustentabilidade no ambiente organizacional - sugere a ideia de envolvimento e engajamento considerando aspectos afetivo, de futuro – bem como associação aos valores e a internalização às normas relativas à política de sustentabilidade.

O conceito de comprometimento com a sustentabilidade organizacional pode ser entendido como aquele que ultrapassa a relação de interesse pessoal. O servidor comprometido com a sustentabilidade assim o faz porque acredita ser esta uma intenção de cuidado com o meio ambiente.

Uma intenção que acomoda um estado de comprometer-se pelo bem comum associado ao conjunto de ações preventivas adotadas pela organização para minimizar os efeitos negativos ao meio ambiente produzidos pelas práticas e processos organizacionais.



Além disso, o universo de afiliação à política de sustentabilidade traz implícito o comprometer-se por um aspecto transgeracional. A perspectiva temporal carrega uma orientação de futuro apresentada nas evidências empíricas o que se justifica no enquadramento do escopo da sustentabilidade que considera a preocupação das consequências do presente às futuras gerações.

Nesse sentido, o comprometer-se com a política de sustentabilidade contribui para entender o quão imediato ou distante a organização está no processo de engajamento/adesão ou o quanto ações de educação ambiental são necessárias para fortalecer ou incentivar postura proativas nesse contexto.

O comprometimento com a sustentabilidade por sua vez não confirmou a ideia do estabelecimento de troca mediante o qual engajar-se em prol da sustentabilidade requer algum tipo de benefício próprio ao servidor, de investimento e/ou recompensa da organização para atendimento ou adesão à política de sustentabilidade ambiental.

O pressuposto inicial era de que a organização oferece oportunidade aos servidores e em contrapartida, na medida em que o investimento passa a ser de interesse pessoal o retorno pode ser a possibilidade de adesão à política de sustentabilidade. No entanto – os itens que descreviam esta dimensão não se mantiveram na estrutura fatorial, podendo ser tratado de forma específica considerando ser essa uma possibilidade de investigação futura.

Vale ressaltar que o reconhecimento da ECSO traz discussão importante para o campo da Educação Ambiental. A partir desse resultado é possível direcionar esforços numa tendência a desenvolver e propor ações capazes de motivar os servidores a condutas pró-ambientais.

#### 4 DISCUSSÃO GERAL

O presente estudo buscou validar e testar empiricamente a estrutura interna do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) incluindo a dimensão específica da sustentabilidade como objeto motivacional, tendo como base o Modelo Teórico de Valores de Schwartz. Além disso, buscou desenvolver e testar empiricamente a Escala de Comprometimento com a Sustentabilidade Organizacional.

Os resultados encontrados demonstram que o inventário de valores em sua versão final, com a dimensão da sustentabilidade apresenta grau de confiabilidade e validade satisfatórios, sendo admitido que valores de sustentabilidade ambiental compõe dimensão integrada ao instrumento avaliado.

O instrumento validado em sua versão com a dimensão da sustentabilidade (IPVO-S) aponta para existência de 8 fatores, com grau de confiabilidade alpha de Cronbach 0,944.

Destaca-se que no Fator Domínio especificamente, há um sentido que se aplica ao contexto de organização privada. Não cabendo similaridade à administração pública cujo sentido material é de acordo com Meirelles (2006, p.64) o “desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade”.

Ao destacar as tendências da organização em relação à busca pelo lucro, competitividade e domínio de mercado, o conjunto das assertivas tende a se distanciar e limitar a mensuração de características próprias aplicadas à administração pública.

No entanto, os resultados encontrados representam as características de uma amostra e não a representatividade do Fator. Segundo Gouveia (2006) a existência de uma multiplicidade de ideias e conceitos pode distanciar a realidade contexto investigado.

A teoria de valores de Schwartz presume que o tipo motivacional Domínio justifica arranjo organizacional hierárquico, podendo ser tratado sob a condição de percepções que orientam o reconhecimento de valores de posições dominantes entre os membros da organização, o que contemplaria as peculiaridades da organização pública.

Assim, considerando as características da administração pública parece ser recomendável o delineamento da construção do VO-Domínio, com descrição de itens

relacionados à expressão de conteúdo motivacional que possam representar valores mais próximos da administração pública.

Essa descrição permite dar resposta à questão norteadora deste estudo na qual o valor Domínio poderá ser aplicado à administração pública desde que considerado o modo de adaptação dos itens a realidade investigada.

De forma geral pode-se considerar que existem diferentes valores atribuídos à organização, mas é a percepção coincidente do grupo, aquilo que podemos chamar de “representações mentais compartilhadas” (Tindale et al.,1996) que contribui para caracterizar a predominância dos valores que orientam a organização (Tamayo, 2009; Correia & Bilhim, 2017; Nascimento, 2015; Dias, 2005).

Não entanto em razão da amostra investigada não é possível caracterizar um padrão predominante de perfil de valores da organização. Sobre os valores de sustentabilidade, no entanto é possível assumir que embora recentes na declaração de compromisso da organização – estes são reconhecidos pelos servidores e se ajustam de forma satisfatória ao IPVO.

Especialmente importante para esta tese é que a percepção desses valores caracteriza uma predisposição à mudança, na estrutura dos valores organizacionais.

Esta suposição traz implicação valiosa sob o aspecto da cultura organizacional pois o reconhecimento dessas motivações caracteriza que há um processo de internalização da sustentabilidade como aspecto valorativo.

Esse achado pode ser corroborado pela descrição de Tamayo (2005 p.201) que atenta para o fato de que valores organizacionais “evoluem e desenvolvem-se em estreita interação com as exigências internas e externas da organização”, podendo ser o valor sustentabilidade uma motivação recente, porém compartilhada entre os seus membros.

No entanto, não se pode afirmar a presença de convergência entre os valores espostados pela organização e os percebidos pelos seus membros, como levantado nas questões norteadoras. É possível destacar, porém que a percepção dos valores de sustentabilidade é reconhecida na amostra investigada.

Os valores de conservação que descrevem a manutenção das normas da organização também são característicos nesse cenário devendo, portanto serem observados no que tange ao aspecto da sustentabilidade, especialmente em organizações públicas.

Isso porque organizações com tendência tradicionalista mantêm o *status quo* o que favorece o processo de estabilidade organizacional e mantêm as organizações mais imunes às mudanças.

Segundo Carvalho et al. (2013, p. 83) os valores de tradição/conservadorismo avaliam o quanto a organização “valoriza a necessidade de conservação de usos e a interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da organização”.

Esse aspecto dos valores de tradição limita a possibilidade de flexibilidade e abertura ao novo. Ao passo que organizações com valores de abertura à mudança e de autotranscendência estão mais propensas a acolher processos de inovação na gestão.

Segundo Rezende et al. (2011) uma organização cuja “cultura valorize a inovação, os seus membros estão menos inclinados a resistir a processos de mudança que introduzam inovações do que indivíduos pertencentes a organizações com uma cultura menos progressista”.

A sustentabilidade é uma força inovadora, e forças inovadoras de maneira efetiva, segundo Pires e Macêdo (2006, p.95) encontram muita dificuldade para implementar uma “cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações”.

O perfil da amostra investigada revela motivações de uma organização pública que dispõe de valores de abertura à mudança e autotranscendência sendo estes aspectos favoráveis ao acolhimento e institucionalização da sustentabilidade.

Segundo Pato (2011), a autotranscendência está associada aos valores considerados ecológicos que envolvem metas de preocupações com o bem-estar de

todos e da natureza, sendo essências para compreensão das relações das pessoas com o ambiente.

Dessa forma motivações organizacionais nesse sentido tendem a “valorização do contexto ambiental sustentável, com uma visão sistêmica de integração entre os diversos atores e na relação pessoa-ambiente” Pato (2011, p. 300).

De um modo geral, os resultados da validação do IPVO-S descrevem que o fator sustentabilidade possui aderência ao instrumento validado, confirmando os pressupostos teóricos e contribuindo com a descrição de uma dimensão (sustentabilidade) até então ausentes nos instrumentos de medida de valores organizacionais avaliados.

Os fatores Domínio, Prestígio e Bem-estar com coeficiente *Alpha* dentro do limite mínimo aceitável determinam a limitação da medida testada. No entanto, o ajuste dos itens ao contexto à administração pública abre-se como uma possibilidade de aperfeiçoamento do instrumento em sua versão com a sustentabilidade.

De igual maneira destaca-se que a elevada exclusão de itens na análise fatorial exploratória sinaliza, a exemplo do que também apontou os estudos de Dias (2005), a necessidade de refinamento do instrumento, sobretudo na distribuição dos itens por fator, bem como na representatividade de assertivas com conteúdo adequado a administração pública.

Com relação a ECSO podemos destacar que essa é uma medida de comprometimento que apresenta em sua origem alguns itens modificados e adaptados de um instrumento que mede especificamente o CO sendo acrescido de itens levantados no estudo empírico que captam, entre outros, a natureza temporal.

A intenção ao ajustar a medida com foco na política de sustentabilidade foi proporcionar um padrão ainda não adotado capaz de mensurar características particulares em amostras de organização pública que atualmente vivenciam o paradigma da sustentabilidade.

A peculiaridade da medida que ocorre de forma diferenciada aos demais instrumentos está no recorte aplicado à política de sustentabilidade, na inclusão do componente temporal e no contexto de amostra proveniente da administração pública.

Os itens que expressam a temporalidade se aplicam ao enquadramento da sustentabilidade uma vez que a orientação de futuro como sugere Diniz e Pinheiro (2014, p. 388); Pol (2002) demanda foco das interações humano-ambiente que expressa

sentido de solidariedade intergeracional e igualdade entre as possibilidades das gerações em sua dinâmica com o ambiente natural.

Segundo Pato (2011, p. 170) é necessário crer na existência do futuro e desejar-lo para poder comprometer-se. Isso posto, a dimensão temporal parece ser adequada ao propósito do instrumento fazendo-nos pensar que é importante numa organização comprometer-se com um presente e um futuro igualmente sustentáveis.

De modo geral considerando ser este um instrumento em sua primeira versão, os resultados apontam validade satisfatória, o que confere indicação positiva para a organização, seus membros e adoção para investigações futuras.

Bandeira et al. (2000, p. 134), observam que o propósito do comprometimento está em direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização, de tal modo que, esse envolvimento produza maiores escores de produtividade.

Nesse sentido, o conjunto de vínculos que o indivíduo estabelece com a organização pode representar uma forma de entender a dinâmica de identificação por parte do trabalhador e o desempenho das funções esperadas nesse ambiente.

Considerando que a ECSO representa um novo modelo de diagnóstico de comprometimento organizacional dos indivíduos com a sustentabilidade, realizada em apenas uma organização faz-se necessário sua aplicação em outras organizações para corroborar os achados em contextos similares.

Como desdobramento acredito que a relevância da ECSO concentra propósito no sentido de avaliar o quanto a organização pode aprimorar seu modelo de gestão para sustentabilidade, pois os resultados obtidos com a aplicação do instrumento fornecem dados que contribuem para direcionar e otimizar esforços que capazes de agregar valor aos interesses da organização.

Alguns aspectos, no entanto, são importantes de serem destacados, entre eles está o fato de que o comprometimento é um construto não estático, dinâmico e que muda com o tempo (Beck & Wilson, 2000, 2001; Costa & Bastos 2014).

Observá-lo numa tendência longitudinal poderá contribuir para o aprofundamento do processo de mudança de comprometimento com a sustentabilidade uma vez que o desenvolvimento de ações de Educação Ambiental por parte da organização pode ser um fator indutor de mudança de comportamento ao longo do tempo, podendo variar de acordo com o contexto e a experiência pessoal de cada servidor (Gouveia, Santos, & Milfont, 2009).

Nesse sentido, para aplicação da ECSO é necessário desenvolver e explorar caminhos nos quais a organização já possua uma política de sustentabilidade instituída. Dessa forma, ao aprimorá-la em contexto semelhante no qual a sustentabilidade se faz presente como valor será possível determinar um instrumento com propriedades mais robustas e ajustadas à realidade organizacional.

Segundo Wiener (1982) quanto mais difundida a missão dentro da organização maiores serão os vínculos de envolvimento dos indivíduos. Por esse aspecto quanto mais consistente e coeso o trabalho de EA na difusão dos valores organizacionais - maiores poderão ser as chances de engajamento dos servidores à política de sustentabilidade.

A agenda de pesquisa descrita por Menezes e Bastos (2010) indica dois importantes desafios a serem alcançados para avaliação do comprometimento organizacional.

O primeiro deles trata da necessidade de criação de itens que sejam sensíveis à mensuração de características particulares de cada realidade organizacional; o segundo desafio se dispõe sobre necessidade de itens mais gerais, capazes de avaliar contextos culturais mais amplos, com servidores de diferentes amostras e organizações Menezes e Bastos (2010).

Considero de forma complementar que a avaliação do comprometimento também possa acompanhar a extensão do processo de mudança organizacional, no qual a sustentabilidade atualmente se faz presente.

O foco da sustentabilidade em ambos os instrumentos ECSO e IPVO-S busca ampliar investigações por meio de parâmetros que apresentam uma base de concordância e convergência epistemológica.

A introdução de medidas dessa natureza procura reconhecer a influência dos valores e do comprometimento no processo de institucionalização da sustentabilidade e

embora o conceito de sustentabilidade se expresse aparentemente saturado teoricamente, a natureza do fenômeno não se reflete na realidade do cotidiano das organizações que ainda carece de mecanismos para interpretação, clarificação e consenso.

Ademais, a validação dos instrumentos de medida apresentados visa no limite de sua contribuição, diminuir as distorções perceptivas das organizações públicas e agregar significado para orientação de programas de educação ambiental - capazes de favorecer intervenções fundamentadas no conhecimento das motivações compartilhadas por seus servidores.

Nesse sentido, os instrumentos aqui descritos podem contribuir no diagnóstico da expressão da sustentabilidade da realidade organizacional e serem adotados como indicadores – uma vez que podem guiar ações e subsidiar processos de formulação, planejamento e tomada de decisões atinentes ao delineamento de programas orientados a mudanças de comportamentos alinhadas às prioridades e condições organizacionais.

O uso de escalas como indicadores temáticos e transversais para orientação de ações educativas pode ser tendência inovadora na administração pública. Uma vez que as iniciativas comumente são traçadas sem o retrato organizacional.

Vale destacar que muitas das ações de Educação Ambiental levadas a cabo nem sempre conseguem êxito e estão associadas a linhas isoladas e descontinuadas de desenvolvimento. Tratá-las sob uma orientação consensual, apoiada em diagnóstico é uma forma de repensar as abordagens e associa-la a processos que não se excluem.

Operacionalmente, o levantamento dos valores e do grau de comprometimento dos servidores, com observação longitudinal pode conferir aprimoramento da formulação de iniciativas de Educação Ambiental, uma vez que o estágio de respostas da organização pode determinar estratégias de atuação capazes de conduzir campanhas, oficinas, rodas de conversa, direcionadas ao fortalecimento da política institucional, na qual a sustentabilidade deve se fazer presente.

É interessante notar que a particularidade dos instrumentos está além do propósito de identificar os valores e o comprometimento – numa observação linear. O que se pretende como desdobramento é provocar interações do fenômeno educativo na organização, focado nos dados existentes.

Nesse intento, a organização assume papel protagonista no processo de indução de uma educação capaz de promover a compreensão integrada do ambiente e suas múltiplas relações, com incentivo a participação individual e coletiva – entendendo-se a



incorporação da sustentabilidade como um requisito indispensável à atuação do poder público.

Por esse aspecto, a organização passa a ser causadora de rupturas capaz de promover a reflexão crítica das suas práticas e dos processos estabelecidos. Nessa perspectiva, atenta Guimarães (2005, p. 194) que ao compreender o real, o indivíduo se transforma - transformando a sociedade.

Aplicando ao contexto da administração pública poderíamos assumir que o indivíduo ao conhecer a realidade organizacional, motivado pelo exemplo de boas práticas poderá se apropriar dessa condição e colaborar para transformar a realidade socioambiental. Isso porque um processo de intervenção crítica de educação ambiental assume dimensão política e ética e potencializa, segundo Guimarães (2005), uma ação cidadã que extrapola os muros da própria organização.

O princípio educativo na organização pode se ancorar em intervenções coordenadas entre os setores, concretizada na forma de ações vinculadas a programas e/ou projetos nos quais os atores organizacionais envolvidos podem ser também “dinamizadores” dessa realidade na busca por adesões coletivas em prol de uma organização pública sustentável.

## CONSIDERAÇÕES

Os instrumentos desenvolvidos contribuem com a determinação de parâmetros para mensuração da sustentabilidade fundamentados em bases teóricas, com recorte aplicado à administração pública, podendo a ECSO ser adotada em outras esferas organizacionais.

Valores e Comprometimento como dimensão diagnóstica da sustentabilidade podem ser considerados como uma janela de oportunidade para alicerçar programas de educação ambiental que devem orientar o processo de gestão para mudança da cultura organizacional.

A sustentabilidade deve ser pauta comum no arranjo institucional. Como exigência posta, embora retraída, o caminho sem volta para sua aplicação tende a impor novos desafios a serem resolvidos na condução das práticas e nos processos de tomada de decisão.

A pesquisa tem caráter exploratório e a validade dos instrumentos garante sua aplicação, no entanto considera-se a necessidade de aperfeiçoamento para assegurar maior confiabilidade dos componentes descritos.

Ademais, como o recorte desse trabalho se aplica a organizações públicas, faz-se necessário que a aplicação em outros órgãos com a finalidade de ampliar os resultados obtidos.

Levando em consideração que os valores de sustentabilidade ainda são uma condição recente na administração pública é possível que os resultados possam oferecer soluções estratégicas para o delineamento de Programas de Educação Ambiental a médio e longo prazo.

Espera-se, que o desenvolvimento desse trabalho possa colaborar para o efeito demonstrativo do poder público e de seus agentes, sobretudo na busca por soluções que atentem para as boas práticas e a promoção da mudança dos atuais padrões de consumo e de produção dos bens e serviços institucionais.

Na conclusão desta tese, considero que os instrumentos validados possam favorecer a compreensão da sustentabilidade sob a dimensão dos valores e do comprometimento com a sustentabilidade, indicando características capazes de representar o perfil organizacional e orientar novos rumos para investigação do fenômeno, especialmente na administração pública.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, W. M. *The Future of Sustainability: Re-Thinking Environment and Development in the Twenty-First Century*. Gland, Switzerland: World Conservation Union, 2006.

ALENCASTRO, M. S. C. *A ética de Hans Jonas: alcances e limites sob uma perspectiva pluralista*. Tese de Doutorado. Curitiba, 2007.

ALLEN, N. J., MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, p.1-18, 1990.

ALLPORT, G.W. *Becoming: Basic considerations for a psychology of personality*. Yale University Press, New Haven, 1955.

ALVES, A.P.F.; NASCIMENTO, L.F.M. Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise das práticas da empresa Mercur S/A. Ver. Adm. UFSM, Santa Maria, v.9, Ed.Especial, p.25-42, Ago. 2016.

AMIS, J.; SLACK, T.; HININGS, C.R. Values and Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, v.38, p. 436-465, 2002.

BALSAN, L.A.G.; BASTOS, A.V.B.; FOSSÁ, M.I.T.; LIMA, M.P.; LOPES, L.F.D.; COSTA, V.M.F. Comprometimento e Enrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração*, v.8, n.2, p. 235 – 248, 2015.

BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., & VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), p. 133–157, 2000.

BARBIERI, J.C.; VASCONCELOS, I.F.G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n.2, p 146 – 154, 2010.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. Trabalho apresentado no XXIII Simpósio “Pesquisa Comprometimento Organizacional no Brasil – o estado da arte”. *Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia*, Ribeirão Preto, 1993.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo: *Revista de Administração de Empresa*, v. 33, p.52-64, mai - jun, 1994.

BASTOS, A.V.B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994.298 f. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A.V.B.; PEREIRA, A. M. *Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho*. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro, Anais do 21º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1997.

BASTOS, A.V.; Borges-Andrade, J.E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. São Paulo: *Revista de Empresas*, v.42, n.2, p. 31 – 41, abr. – jun. 2002.

BASTOS, A.V., BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.2, p. 97 – 120.

BATAESON, J.E.G.; HOFFMAN, K.D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEFF, R.S.; SILVA, M.S. Mensuração do comprometimento organizacional em instituições públicas. Programa de XIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP: *Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto*, p. 236, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia: Psicologia Social e Organizacional*, v. 1, p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B.; VILELA, A. C. A. & BASTOS, A. V. B. Desenvolvimento de uma Escala Comportamental para Medida de Comprometimento Organizacional. *Anais da XXV Reunião Anual de Psicologia*, Ribeirão Preto - SP, p. 207, 1995.

BRAITHWAITE, V.A. & LAW, H.G. Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.49, n.1, Jul p. 250-263. 1985. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/>>. Acesso, abril 2017.

BROWN, T.A.; *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, 1st Edition, New York: The Guilford Press, 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1999.

on the competing values framework. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1999.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CANOVA, K.R.; PORTO, J.B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie* 11, n.5, p. 4 – 31, 2010.

CARDOZO, B. D. A.; ARAÚJO, G. C.; SILVA, C. R. Comprometimento Organizacional e Gestão de Bens Materiais e Patrimoniais em um Empreendimento Econômico Solidário: Um Estudo em uma Cooperativa de Reciclagem. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 4, p. 0-0, 2015.

CARREIRA, F.C. Sustentabilidade: é possível gerir essa mudança? *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/> > Acesso, outubro de 2016.

CARRIERI, A. P. Cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, Lavras - UFLA, v.4, n.1, p. 38-50, 2002.

CHANG JR., J. *Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo*. (Tese de Doutorado) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CHANG JR. J.; ALBUQUERQUE, L.G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *Revista de Administração Mackenzie*, v.3, n. 2, p. 12-28, 2008.

CHAVES, R.C.C.; MARQUES, A.L. *Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas*

*Gerais*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º, Salvador. Anais ENANPAD, 2006.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração (FEA-USP)*, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out/dez, 2008.

COELHO, J.A.P.M.; GOUVEIA, V.V.; MILFONT, T.L. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. *Psicologia em Estudo*, 11, 199-207, 2006.

CORRAL-VERDUGO, V. *Psicología de la sustentabilidad: un análisis de lo que nos hace pro ecológicos y pro sociales*. México: Trillas, 2010.

CORREIA, P. M. A. R.; BILHIM, J. A. F. Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 6, p. 987-1004, 2017.

COSTA, F.M. & BASTOS, V.B.B. Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Jul-Set 2014, Vol. 30 n.3. p 329-337, 2014.

CRESWELL, J. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334. Sep. 1951.

DAFT, R. L. *Organizações Teorias e Projetos*. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão técnica Reinaldo O. Silva. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DIAS, D.V. Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 388 f. (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

DIAS, L.S.; MARQUES, M.D. Organizações e Sustentabilidade: aproximações, cooperação e distanciamentos. *Revista Gestão. Org*, v. 15, n. 1, p. 73 – 85, 2017.

DINIZ, R.F.; PINHEIRO, J.Q. Cuidado Ambiental em tempos de sustentabilidade: relação entre comprometimento pró-ecológico e orientação de futuro. *Dossiê Psicologia Ambiental: Comportamento proambiental e sustentabilidade*. v.45, n.3, pp. 387 -394, jul –set. 2014.

DINIZ, R.C.F. *Comprometimento Afetivo: um estudo na Câmara dos Deputados*. Monografia (Monografia em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, p. 54, 2001.

DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º, Salvador. Anais ENANPAD 2006, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.

DRUMMOND, José Augusto (Org.); BURSTYN, Marcel (Org.). Desenvolvimento Sustentável: uma ideia com linhagem e legado. Apresentação. Sustentabilidade, Regulação e Desenvolvimento. *Revista Sociedade e Estado*, Brasília, v. 24, n. 1, p.11-15, jan./abr., 2009.

EBOLI, M. E MANCINI, S. Sustentabilidade, educação corporativa e competências: desafio das empresas para a perpetuidade do negócio. In: Silverio, M. A. (org.). *Gestão da Sustentabilidade Organizacional – inovação, aprendizagem e capital humano*. São Paulo: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, 2011.

ELALI, G. A. Psicologia e Arquitetura: a busca do locus interdisciplinar. *Estudos de Psicologia* 2, p. 349-362, 1997.

ENDERS, W. T.; M., C. A. F. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n. 3, 67–87, 1998.

FEIL, A.A.; SCHREIBER D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de significados. *Cadernos EBAPE*, v.14, n° 3, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2017.

FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, v. 14, n. 3, p. 341-354, 2009.

Ferreira, M. C., Fernandes, H. A., & Corrêa e Silva, A. P. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 84-100, 2009.

FIELD, A. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISCHER, A. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FIAMONCINI, D.I. Valores humanos como preditores de crenças agroecológicas: implicações na formação e educação dos profissionais das ciências agrárias. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 2018.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREIRE, P. *A Educação na Cidade*. São Paulo: Cortez, 1991.

FREIRE, P. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, M.E. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, J. *Sustentabilidade: Direito ao Futuro*. 1 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

GALLELI, B.D. *Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

GUIMARÃES, M. Intervenção educacional: do “de grão em grão a galinha enche o papo” ao “tudo junto ao mesmo tempo e agora”. In: *Encontros e Caminhos: Formação de educadoras (es) ambientais e coletivos educadores*. Brasília, MMA, Diretoria de Educação Ambiental, p. 191- 227, 2005.

GOUVEIA, V.V. O individualismo e o coletivismo normativo: comparação de dois modelos. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, 2006. p. 114 - 148.



GONTIJO, L. A.; SANCHES, E. N. Comprometimento Organizacional e a saúde do trabalhador. In: MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

GOUVEIA, V.V.; MARTÍNEZ, E. MEIRA, M.; MILFONT, T.L. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, v.6, n. 2, p. 133-142, 2001.

GUNTHER, H.; ELALI, G.A.; PINHEIRO, J.Q. Multimétodos. In: CAVALCANTE, S.; ELALI, G. A. *Temas Básicos em Psicologia Ambiental*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. p. 239-249.

GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L., FISCHER, R., & COELHO, J. A. P. M. Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10, 34-59, 2009.

HAIR JR., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. D., & BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFER, R. History of the Sustainability Concept – Renaissance of Renewable Resources. In: HOFER, R. *Sustainable Solutions for Modern Economies*. Londres: Royal Society of Chemistry, 2009.

HUTCHESON, G. D., AND SOFRONIOU, N. *The Multivariate Social Scientist: an introduction to generalized linear models*. Sage Publications, 1999.

JAROS, S. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–26, 2007.

KABANOFF, B., WALDERSEE, R., & COHEN, M. Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38, 1075- 1104, 1995.

KIESLER, C. A., SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.3, p.349-353, 1996.

LEFF, E. *Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza*. Tradução de Luís Carlos Cabral. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LOURENÇO, M.; CARVALHO, D. Sustentabilidade Social e desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Unoesc*, v.12, n.1, p. 9-38, jan- jun., 2013.

MARRUL FILHO, S. Do desenvolvimento para além do desenvolvimento sustentável. In: QUINTAS, J.S. *Pensando e praticando a educação ambiental na gestão do meio ambiente*. Brasília: Edições Ibama; 2002. p. 119 -130.

Maslow, A. H. *New knowledge in human values*. New York: Harper & Row, 1959.

MAZZUCCO, G., & ROCHA, V. A importância dos valores nas novas formas organizacionais. *Revista de Ciências da Administração*, 3(5), 63-76, 2001.

MCGEE, G. W., & FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v.72, n.4, 638-641, 1987.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de doutorado em administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T. Validação do Modelo de Conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2.n.3, p. 67 – 87, 1998.

MEDEIROS, C. A F.; ALBUQUERQUE, L. C.; MARQUES, C. M.; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, v.11, n.1, p. 1-16,2005.

MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 32 ed. São Paulo, 2006.

MELETI, M.V.; FADEL, B.; SMITH, M.S. Perspectiva Sistêmica da Sustentabilidade nas organizações sob a ótica da cultura organizacional e sua repercussão no desenvolvimento regional. *Revista Gestão & Conhecimento*. Edição Especial, 2012.

MELO, M.F. Talcott Parson na Teoria Sociológica Contemporânea. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 136, p. 130 – 140, 2012.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MENDES, A.V.C. *A Administração Pública e o Sistema de Gestão e Ética: uma análise da política de promoção da ética no Poder Executivo Federal*. 2014. 285 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

MENDONÇA, H. & TAMAYO, A. Valores e retaliação organizacional. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações*, p. 145-159. Petrópolis: Vozes, 2005.

MENEZES, I.G. *Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. 2006. Dissertação (Mestrado) – UFBA, Salvador, 2006.

MENEZES, I. B. *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

MENEZES, I.G.; BASTOS, A.V.B. Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). *Avaliação Psicológica*, v.9, n. 1, p. 19-127, 2010.

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. Testing the side-bets theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378, 1984.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged, 1990. Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720, 1990.

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89, 1991.

MEYER, J.P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications, 1997.

MORAES, F. M. M. de; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências da Administração*, v. 6, n. 12, jul/dez, 2004.

MORAES, M.B. Análise multivariada aplicada à Contabilidade. Disponível em < [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2204134/mod\\_resource/content/1/An%C3%A1liseMultivariada-Aula11.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2204134/mod_resource/content/1/An%C3%A1liseMultivariada-Aula11.pdf) > Acesso: dezembro 2018.

MOURA, A.M.M. As compras públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil. Boletim regional, urbano e ambiental, v. 7, p. 23 – 33, jan/jun, 2013.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1979) – The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.14, n.2, p. 224-247, 1979.

MUNCK, L. *Gestão da Sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo, Cengage Learning, 2013.

NASCIMENTO, T.G. *Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço social*. 579 f. Tese (doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

NASCIMENTO, T. G. *Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial*. UNB. Tese de Doutorado, 2014.

NEIVA, E.R., PAZ, M.G.T. Percepção de mudança organizacional: um estudo de uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v.11, n.1, p. 31-52, 2007.

O'REILLY, C. A., & CHATMAN, J. A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw, L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* v. 18, p. 157–200, 1996.

OLIVEIRA, A. de F. *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Brasília, Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 143 f., 1997.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração – RAUSP*, 2004.

Administração - RAUSP, 2004.

OSKAMP, S. Psychological contributions to achieving na ecologically sustainable future for humanity. *Journal of Social Issues*, v. 56, n.3, pp. 373–390, 2000.

PARANHOS, R.; FIGUEREDO FILHO, D.B.; ROCHA, E.C.; SILVA JÚNIOR, J.A.; FREITAS, D. Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 18, nº42, mai/ago 2016, p. 384-411.

PASQUALI, L. *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília/DF: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida, 2005.

PASQUALI, L. *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.

PATO, C. M. L. Valores Ecológicos. In: CAVALCANTE, S.; ELALI, G. A. *Temas Básicos em Psicologia Ambiental*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. p. 296-307.

PALUDO, Augustinho. *Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PEDHAZUR, E. J., & SCHMELKIN, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1991.

PEIXOTO, P. R. P. & MOTTA, A. L. S. Cultura e valores organizacionais como ferramentas de mudança: estudo de caso em uma empresa de energia. VIII Congresso nacional de excelência de gestão, Rio Janeiro, 2012.

PINHO, A.P.M.; SILVA, C.R.M.; OLIVEIRA, E.R.S.; OLIVEIRA, L.V.C. Comprometimento organizacional: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade no modelo tridimensional. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/328161247>, acesso em: novembro de 2018.

PIRES, J. C. S. & MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio do Janeiro, vol.40, n1, 81-104, 2006.

PISANI, J. A. Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, v. 3, n. 2, p. 83-96, 2006.

PORTO, J. B.; FERREIRA, M.C.F. Uma escala de valores organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.32, n. esp., pp. 1-10, 2016.

POL, E. The theoretical background of the City-Identity-Sustainability Network. *Environment and Behavior*, v. 34, n.1, pp. 8-25, 2002.

RÊGO, S.G.; PIMENTA, H.C.D.; SARAIVA, V.M. Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P: um estudo sobre a potencialidade de aplicação no município de São Gonçalo do Amarante/RN. *Holos*, ano 27, v. 4, 2011.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: Encontro anual da associação dos programas de pós-graduação em administração, 2002, salvador, *anais*. Salvador: ANPAD, 2002. p. 22-25.

RODRIGUES, C.M.C.; VIEIRA, K.M.; RIBAS, F.T.T.; ARUUDA, G.S.; CATARINA, G.M.F.S. *Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria*. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. 2010. p. 245 – 264. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaorg>>. Acesso: maio 2017.

ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, 2006. p. 23-53.

ROKEACH, M. *Crenças, Atitudes e Valores: uma teoria de organização e mudança*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, 2006. p. 23-53.

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Coleção Ideias Sustentáveis. Ed. Garamond, 2006.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of Organizational behavior and belief. In.: *New directions in organizational Behavior*. Chicago: St Clair Press, 1977.

Salancik, Gerald R. Commitment and the Control of Organizational Behavior. In B. M. Staw (Ed.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing. 306–311, 1991.

SANTOS, G.S.; SANTOS, A.A.P.; SEHEM, S. Como mensurar a sustentabilidade? Um estudo das principais técnicas e indicadores. *Organização e Sustentabilidade*, Londrina, v.4, n.1, p. 3-48, jan.-jun., 2016.

SANTOS, G.S.; SANTOS, A.A.P.; SEHNEM, S. Como mensurar a sustentabilidade? Um estudo das principais técnicas e indicadores. *Organizações e Sustentabilidade*. Londrina, v.4, n.1, p.3-48, jan./jun. 2016.

SARTORI, S., SILVA, F. L., CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente e Sociedade*, v. 17, n. 1, p. 1–22, 2014.

SILVA, T.A. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: *Anais VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional*, Santa Cruz do Sul, 2017.

REZENDE, F.P.; FREITAS, F.O.; SILVA, E.A.T.O. Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30514808.pdf>>. Acesso: novembro de 2008.

SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 2nd ed., 1992.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: A. TAMAYO & PORTO, J.B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.21-55.

SCHWARTZ, S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, n.1, 2012. Disponível em: <<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/11/>>. Acesso em: 03 de setembro 2017.

SCHWARTZ, S. H. et al. Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, n.4, 2012, 663-688.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992. 165.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, n.3, p.550-562, 1987.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organização e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-442.

SILVA, R.C.S.; BARKI, T.V.P. Compras Públicas: a prática das licitações sustentáveis. *Revista do Serviço Público*, v.63, n.2, 2012.

SILVA, R. C.; BARKI, T.V.P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. *Revista do Serviço Público*, 63 (2), 157 – 175, 2012.

SIMON, J. COLTRE, S.M. Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: um estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 13 n. 1, p. 4 – 21, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 1995. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia)– Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: *Anais do XXV ENANPAD*, em CD-ROM. Campinas: ANPAD, 2001.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V.B. (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre/RS: Artmed, 2004, p. 300-328.

SOUZA A.C.; ALEXANDRE. N.M.C.; GUIRADELLO E.B. Psychometric properties in instruments evaluation of reliability and validity. *Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília*, 26 (3):649-659, jul-set 2017.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TABACHNICK, B., & FIDELL, L. *Using Multivariate Statistics*. New York: Pearson Education, 2007.



TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicología: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348, 1993.

Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo v. 33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T. da; TAMAYO, A. (Orgs.). *Escola, saúde e trabalho*. Brasília: Editora UnB, 1999.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.5, n.2, p.289-315, 2000.

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S, VILAR, L. S., RAMOS, J. L., ALBERNAZ, J. V. & FERREIRA, N. P. Propriedades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 17, 27-035, 2001.

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

TAMAYO, A. & PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração contemporânea*, 7, p. 33-54, 2003.

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

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERTO, D.C.; PEREIRA, R.L.A. A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional. ANPAE, 2011. Disponível em: < <http://www.anpae.org.br/simposio2011>>.

TINDALE, R. S.; SMITH, C. M.; THOMAS, L. S.; FILKINS, J.; SHEFFEY, S. Shared representations and asymmetric social influence processes in small groups. In E. WITTE & J. H. DAVIS (Eds.), *Understanding group behavior: Consensual action by*

*small groups* (pp. 81-103). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1996.

TORRES, C.V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Psicologia USP*, v. 21, n. 2, p. 341 – 356, 2016.

TRIANDIS, H.C. *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press, 1995.

WIENER, Y. Commitment in organization: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*, v.67, p. 295-306, 1990.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. *Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

**APÊNDICE (S)**

**APÊNDICE A – ITENS INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES  
ORGANIZACIONAIS COM VALORES DE SUSTENTABILIDADE (IPVO-S)  
VERSÃO PRELIMINAR**

---

O meio ambiente, para esta organização é um bem comum que deve ser preservado.

Esta organização acredita que preservar o meio ambiente é dever de todos.

Esta organização valoriza o cuidado com o meio ambiente.

Esta organização incentiva os servidores a terem comportamentos em favor do meio ambiente.

Esta organização desenvolve ações para proteger o meio ambiente.

A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização.

Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas com igualdade.

Esta organização acredita no valor honestidade.

Para esta organização todas as pessoas devem ser tratadas de maneira justa.

Esta organização acha importante ser fiel a seus servidores.

Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.

Esta organização considera a lealdade importante

Esta organização acredita que os servidores devem cumprir suas obrigações.

O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização.

Esta organização prefere manter sua forma de trabalhar.

Esta organização acredita que as regras são importantes.

Esta organização acredita que boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os servidores e as organizações.

Nesta organização as regras de convivência são consideradas importantes.

O comportamento do servidor, nesta organização deve mostrar respeito aos costumes.

Esta organização tem prestígio.

Esta organização tem influência na sociedade.

Esta organização influencia outras organizações.

Esta organização valoriza competência.

Esta organização gosta dos servidores que mostram suas habilidades.

---

---

Para esta organização planejar metas é essencial

Esta organização acha que é importante ser competente.

Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos servidores.

Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos servidores.

Esta organização, estimula nos servidores, o desejo de adquirir novidades.

Esta organização acha importante ser competitiva.

Esta organização estimula o servidor a enfrentar desafiador.

Para esta organização é importante ser criativo.

Esta organização valoriza servidores que buscam realização.

Esta organização gosta de servidores que procuram se informar a respeito do trabalho.

Esta organização valoriza o servidor que tem experiências profissionais diferentes.

---

**APÊNDICE B – ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
COM A SUSTENTABILIDADE (ECSO) – VERSÃO PRELIMINAR**

---

Eu defendo os projetos ambientais da minha organização

Eu realmente sinto os problemas ambientais da minha organização como se fossem meus

É meu dever colaborar com as ações ambientais promovidas pela organização

Sinto que é minha obrigação contribuir com as normas da organização que tratam do meio ambiente

Eu me sentiria culpado em não apoiar as questões ambientais da minha organização

Eu me envolveria com as ações ambientais da organização mesmo que os resultados não fossem imediatos

Sinto que devo ser leal e apoiar a política ambiental da minha organização

Percebo as consequências ao meio ambiente quando participo das ações ambientais

Na situação atual, aderir à política ambiental da organização é um compromisso de todos

Mesmo não tendo interesse na questão ambiental eu procuro me envolver com esse assunto pela organização

Eu acredito nos valores desta organização

Eu tenho orgulho em trabalhar numa organização que prioriza a proteção do meio ambiente

Eu me comprometo com as questões ambientais porque penso no futuro em comum do planeta.

---

**ANEXO (S)**

## ANEXO 1 – TABELA DOS VALORES CRÍTICOS DO QUI-QUADRADO

Statistical Tables

949

TABLE C.4 Critical Values of Chi Square ( $\chi^2$ )

df	0.250	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005	0.001
1	1.32330	2.70554	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944	10.828
2	2.77239	4.60517	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966	13.816
3	4.10835	6.25139	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381	16.266
4	5.38527	7.77944	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602	18.467
5	6.62568	9.23635	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496	20.515
6	7.84080	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476	22.458
7	9.03715	12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777	24.322
8	10.2188	13.3616	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550	26.125
9	11.3887	14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893	27.877
10	12.5489	15.9871	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882	29.588
11	13.7007	17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569	31.264
12	14.8454	18.5494	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995	32.909
13	15.9839	19.8119	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194	34.528
14	17.1770	21.0642	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193	36.123
15	18.2451	22.3072	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013	37.697
16	19.3688	23.5418	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672	39.252
17	20.4887	24.7690	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185	40.790
18	21.6049	25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564	42.312
19	22.7178	27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822	43.820
20	23.8277	28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968	45.315
21	24.9348	29.6151	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010	46.797
22	26.0393	30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956	48.268
23	27.1413	32.0069	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813	49.728
24	28.2412	33.1963	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585	51.179
25	29.3389	34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278	52.620
26	30.4345	35.5631	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899	54.052
27	31.5284	36.7412	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449	55.476
28	32.6205	37.9159	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933	56.892
29	33.7109	39.0875	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356	58.302
30	34.7998	40.2560	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720	59.703
40	45.6160	51.8050	65.7585	59.3417	63.6907	66.7659	73.402
50	56.3336	63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900	86.661
60	66.9814	74.3970	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517	99.607
70	77.5766	85.5271	90.5312	95.0231	100.425	104.215	112.317
80	88.1303	96.5782	101.879	106.629	112.329	116.321	124.839
90	98.6499	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299	137.208
100	109.141	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169	149.449

Source: Adapted from Table 8 in *Biometrika Tables for Statisticians*, vol. 1, 3rd ed., edited by E. S. Pearson and H. O. Hartley (New York: Cambridge University Press, 1958). Reproduced with the permission of the *Biometrika* trustees.