

3.08.01 – Engenharia de Produção / Gerência de Produção

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE VALORES EM UMA CULTURA ORGANIZACIONAL CIRCULARLuisa L. Barboza^{1*}, Aldo R. Ometto², Mateus C. Gerolamo³, Ana C. Bertassini⁴

1. Estudante da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC-USP)
2. Professor Associado da EESC-USP – Departamento de Engenharia de Produção/Orientador
3. Professor Associado da EESC-USP– Departamento de Engenharia de Produção/Colaboração
4. Pesquisadora da EESC-USP- Departamento de Engenharia de Produção/Colaboração

Resumo

A Economia Circular (EC) pode ser entendida como um conceito tendência para alavancar a sustentabilidade e impulsionar inovações, já que atua em sinergia com a biosfera e oferece novas oportunidades de negócios. Para que a jornada de transição para a EC seja eficaz, é fundamental o aprofundamento e a compreensão de critérios relacionados a aspectos culturais, como os valores organizacionais, os quais são estabelecidos pela Cultura Organizacional (CO) e guiam a vida das organizações. Considerando-se que atualmente existe uma limitação na literatura de características culturais específicas para o contexto de circularidade, esta pesquisa objetivou a realização de um estudo teórico, a partir do método de análise de conteúdo, para identificar e analisar valores organizacionais que podem contribuir para a sustentação de uma CO orientada para a EC. A identificação desses valores se mostrou como de grande valia para viabilizar mudanças organizacionais e impulsionar a transição para a EC.

Palavras-chave: Economia Circular; Gestão da Mudança; Inovação.

Apoio financeiro: CNPq (PIBIC)

Trabalho selecionado para a JNIC: USP

Introdução

A EC consiste em um modelo econômico restaurativo e regenerativo por princípio capaz de conciliar desenvolvimento econômico e sustentabilidade, já que apresenta visão sistêmica e de longo prazo, compartilhamento de valores e maior eficácia no uso e na gestão de recursos, garantindo proteção ambiental e bem-estar das populações (CNI, 2018; COTEC, 2016; EMF, 2015).

Há de se considerar que a jornada de transição rumo à EC requer que as organizações se reinventem e alterem ou adaptem diferentes aspectos, envolvendo, além de modificações de cunho técnico, o estabelecimento de uma CO focada em estratégias e princípios circulares e sustentáveis. Tendo a colaboração como um dos princípios da EC, é indiscutível que ocorram interações entre diferentes indivíduos com culturas, valores e ideias divergentes. Sendo assim, é relevante a identificação de fatores que busquem um consenso relativo a ações que beneficiem e respeitem a todos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

A CO é um dos elementos fundamentais para auxiliar mudanças e inovações em organizações, pois transmite um senso de identidade e molda atitudes e comportamentos de forma ampla e duradoura (GROYSBERG et al., 2018). A CO engloba, entre outros elementos, um conjunto de valores que foram construídos durante o desenvolvimento da organização como parte de seu processo de adaptação interna e externa (FLEURY, 2009). Os valores organizacionais consistem em princípios ou crenças que guiam todas as atividades da organização e que influenciam sua estrutura, identidade e estratégia (GORENAK; KOSIR, 2012) e, portanto, capazes de incentivar condutas positivas. Segundo Barrett (2006), organizações dirigidas por valores apresentam um nível maior de engajamento entre os *stakeholders* e estão mais aptas a serem bem-sucedidas.

Considerando-se que na literatura há uma limitação de elementos culturais orientados para a EC, esta pesquisa teve como objetivo principal a identificação e análise de valores organizacionais que podem contribuir para a sustentação de uma CO Circular. Para isso, pretendeu-se identificar valores que organizações circulares nutrem e compartilham, visando estimular a trajetória de transição rumo à EC a partir de aspectos focados no fator humano, fornecendo uma contribuição teórica para a área de pesquisa.

Metodologia

Esta pesquisa foi estruturada de acordo com o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011), o qual consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obtenção de indicadores que permitem inferir o conhecimento através de procedimentos sistemáticos e objetivos bem definidos.

A metodologia desta pesquisa abrangeu as três fases propostas por Bardin (2011):

1. **Pré-Análise:** Seleção de documentos a partir de buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, em relatórios e sites institucionais, e na plataforma *Threads Culture*, para identificar valores organizacionais relacionados à temática da pesquisa. Não foram encontrados estudos que trouxessem explicitamente a relação entre "*Circular Economy*" AND "*Organizational Values*". Portanto, também foram pesquisados outros materiais que pudessem trazer essa associação de conceitos, porém de forma

- indireta ou implícita, como por exemplo, a partir de trabalhos que apresentaram conceitos que possuem alguma relação com a EC (e.g. inovação, reciclagem, energia renovável, ecodesign, Indústria 4.0, etc.) e que abordaram, em algum momento, o conceito de Valor Organizacional. No total, foram identificados e definidos 147 valores organizacionais que poderiam estar relacionados com o contexto de EC.
2. **Exploração do Material:** Codificação e agregação dos dados com suporte do *software NVivo*, o qual realiza, dentre outras funcionalidades, análises qualitativas de textos. Nesta fase, foi possível analisar os valores em termos de similaridade entre suas definições e propor um agrupamento preliminar de acordo com a sua relação com o processo de transição para a EC e com os princípios circulares. Após este tratamento preliminar dos dados, foi possível reduzir o número de valores organizacionais identificados para 91, considerando-se a combinação de valores com definições muito próximas.
 3. **Tratamento dos Resultados:** Inferência e interpretação dos resultados obtidos até o momento para torná-los válidos e significativos. Uma *survey* confirmatória foi aplicada com 60 especialistas em EC, de diferentes países, a fim de validar o agrupamento de valores proposto na etapa anterior. Os respondentes foram levados a avaliar o grau de importância de cada valor para a transição para a EC em uma escala *Likert* de 4 pontos (0= sem importância; 4= muito importante). Os resultados foram tratados com apoio do *software IBM SPSS Statistics*, envolvendo análises de frequência e estatística descritiva, e a aplicação do Teste Binomial de Hipóteses conforme Gosavi (2015). Posteriormente, os valores avaliados com as maiores pontuações foram analisados por 8 pesquisadores do Centro de Pesquisa de Economia Circular da EESC-USP a partir da aplicação do Método *Fuzzy Delphi*, objetivando-se obter um consenso confiável a respeito dos valores mais relevantes para a sustentação de uma CO orientada para a EC. Por fim, foi possível validar 29 valores organizacionais que podem contribuir para a sustentação de uma CO circular.

Resultados e Discussão

Com base na metodologia aplicada nesta pesquisa, embasada na literatura existente e na opinião/visão de especialistas em EC, validou-se 29 valores organizacionais, explicitados na Figura 1, como relevantes para a sustentação de uma CO circular. De maneira geral, a perpetuação de comportamentos, crenças e princípios favoráveis à circularidade e sustentabilidade requer a difusão e o compartilhamento entre todo o ecossistema de negócios de valores que suportem a produção e o consumo responsáveis; a vontade e motivação de proteger ecossistemas e comunidades; a promoção da reutilização, reciclagem, renovação e compartilhamento de produtos e serviços a fim de eliminar externalidades; a orientação para a criação de valor a longo prazo de forma inovadora, flexível, resiliente e sistêmica; o estabelecimento de práticas de inclusão e engajamento entre os *stakeholders*; e o diálogo aberto, claro e transparente (SALVIONI; ALMICI, 2020).

Considerando-se que os valores organizacionais são elementos-chave em organizações por orientarem o comportamento organizacional e constituírem objetivos motivacionais (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009), eles devem ser constantemente discutidos, compartilhados e bem comunicados entre todos os *stakeholders*, além de serem revisados periodicamente – e, caso necessário, modificados para estarem alinhados com a CO desejada. Cada organização deve analisar sua própria situação, suas metas e estratégias a fim de incorporar e compartilhar para todo o seu ecossistema de negócios um conjunto de valores organizacionais que abordem suas preocupações e necessidades, em conformidade com as características de seu ambiente e de sua dinâmica organizacional (TAYLOR; VAN AKEN; SMITH-JACKSON, 2007).

De acordo com Batista, Smart e Maull (2018), atualmente pouco se sabe sobre as normas, valores e narrativas organizacionais que sustentam a EC. Entretanto, é conhecida a importância desses fatores para incorporar mudanças organizacionais - sejam elas associadas à tecnologia, processos ou modelos de negócios. A mudança de paradigmas organizacionais exige um foco no fator humano e a capacidade de influenciar o comportamento coletivo das partes interessadas em direção a novas metas e objetivos organizacionais (MAITLIS; LAWRENCE, 2007), o que, por sua vez, pode resultar em ganhos positivos para o meio ambiente e a sociedade. De maneira geral, os valores organizacionais podem ser vistos como elementos que podem abordar, guiar e sustentar um modelo econômico com foco sistêmico, já que eles são essenciais na construção da cultura (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

Os valores organizacionais identificados como circulares por esta pesquisa dão suporte à EC e possuem o potencial de fomentar o desenvolvimento de uma CO duradoura e inovadora, alinhada com práticas e princípios circulares e sustentáveis. Ademais, esses valores também são capazes de inspirar os *stakeholders* com criatividade, sinergia, colaboração e cooperação (GORENAK; KOSIR, 2012), de forma a impulsionar a trajetória das organizações rumo à EC.

Figura 1 – Valores organizacionais circulares identificados nesta pesquisa

Valor	Breve definição
Abertura	Capacidade de ouvir e receber comentários, feedbacks, preocupações, críticas, sugestões e novas ideias abertamente.
Acolhedora	Algo ou alguém que convida ou atrai por suas características.
Adaptabilidade	Capacidade ou vontade de mudar para se adequar a diferentes condições.
Colaboração	Trabalhar em conjunto com outras pessoas ou organizações para criar ou alcançar algo em comum.
Compartilhamento	Compartilhar informações, ideias, sugestões e experiências relevantes com fornecedores, parceiros, instituições de pesquisa, centros tecnológicos, universidades, usuários, sociedade, outras organizações, etc.
Comprometimento	Estado ou qualidade de ser dedicado a uma causa ou atividade. Forte motivação para realizar esforços para alcançar os objetivos e valores da organização.
Comunicação	Processo bidirecional para alcançar o entendimento mútuo, no qual os participantes não apenas trocam informações, notícias, ideias e sentimentos, mas também criam e compartilham o significado.
Conscientização	Interiorização da importância da inclusão e do respeito aos valores éticos, proteção ambiental, desenvolvimento sustentável e qualidade de vida. Tornar-se perceptivo e/ou levar alguém a desenvolver a percepção.
Disponibilidade	Qualidade ou condição de quem está aberto a influências ou ideias. Fornecimento imediato de produtos sempre que necessário.
Diversidade	Característica de uma força de trabalho mista que proporciona uma ampla gama de habilidades, experiência, conhecimento e pontos fortes.
Efetividade	Grau em que uma organização atinge seus objetivos, ou a forma como os resultados interagem com o ambiente econômico e social. Atingir os resultados desejados da melhor maneira possível, para que a organização utilize seus recursos de forma inteligente e racional.
Envolvimento em Ecossistemas de Negócios	Abertura para participar dos ecossistemas empresariais e associar-se a vários tipos de empresas. Em um ecossistema empresarial, cada entidade afeta e é afetada pelas demais, criando uma relação em constante evolução na qual cada entidade deve ser flexível e adaptável a fim de sobreviver.
Ética	Conjunto de crenças sobre o que é moralmente certo e errado. Pressuposto fundamental do comportamento humano sob o qual as decisões de gestão dos recursos naturais devem ser direcionadas ao consumo atual, sem prejuízo para as gerações futuras.
Foco no futuro	Forma de pensar que antecipa as consequências futuras. Planejamento antecipado antes de agir. Ter uma visão de longo prazo.
Humanitário	Aquele que deseja o bem da humanidade. Estar envolvido ou ligado à melhoria da vida das pessoas e à redução do sofrimento.
Impacto	Efeito poderoso ou a influência que algo tem sobre uma situação, pessoa, organização, sociedade ou o meio ambiente. Impacto positivo para diferentes âmbitos (economia, sociedade, meio ambiente).
Inovação	Criar e implementar novas ideias que possam ser aplicadas em produtos/serviços, processos, modelos de negócios e cadeias de valor.
Inovação sistêmica	Tipo de inovação que só gera valor se acompanhada de inovações complementares. Conjunto interligado de inovações, onde cada uma influencia a outra, com inovação tanto em partes do sistema quanto nas formas em que se interligam.
Longevidade	Durabilidade de algo. Prolongar a vida útil do produto.
Melhoria contínua	Constantemente almejar e tornar os resultados melhores, mais eficientes e efetivos.
Pensamento sistêmico	Compreender as relações interdependentes entre os vários componentes que compõem a organização, bem como o ambiente com o qual eles interagem.
Preocupação	Atenção para implementar mecanismos que estimulem a produção, o consumo e o desenvolvimento sustentável.
Proximidade	Investir em um relacionamento positivo e próximo com as diferentes partes interessadas da organização.
Redução de desperdícios	Minimizar o desperdício na fonte para reduzir a quantidade necessária a ser tratada e descartada.
Resiliência	Capacidade de adotar modelos de negócio e estratégias de acordo com mudanças contínua, e de retornar ao seu estado original após ser perturbado.
Responsabilidade	Aceitar a responsabilidade pelas ações, admitir erros e aprender com eles. Considerar o interesse da sociedade, assumindo o impacto de suas atividades sobre clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidades e outras partes interessadas, bem como sobre o meio ambiente.
Sinergia	Capacidade potencial das organizações ou grupos individuais de serem mais bem sucedidos ou produtivos como resultado de coesão e esforços mútuos em torno de um objetivo comum.
Sustentabilidade	Atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Proporcionar benefícios econômicos, sociais e ambientais simultaneamente.
Transparência	Situação em que atividades e processos são conduzidos abertamente, sem segredos, conferindo um senso de justiça e honestidade.

Fonte: Autoria Própria

Conclusões

A transição para a EC requer uma perspectiva mais abrangente e sistêmica, focada não apenas nos recursos financeiros e tecnológicos, mas também na mudança de atitudes, mentalidades e valores, englobando uma nova visão de negócios e uma melhor compreensão do mercado, dos consumidores e do ambiente corporativo. Nesse contexto, os valores organizacionais são elementos-chave para nortear mudanças organizacionais, já que explicitam a maneira como os negócios são feitos e descrevem a identidade organizacional.

Esta pesquisa identificou e analisou 29 valores organizacionais que podem auxiliar as organizações em suas jornadas rumo à EC, sendo uma contribuição teórica para a área de estudo, pois, embora a compreensão de critérios relacionados à cultura de uma organização seja vital para sustentar e incorporar inovações, ainda há uma limitação na literatura de características específicas de CO orientadas para a EC.

A partir da análise de valores organizacionais desenvolvida neste trabalho, as organizações podem selecionar, nutrir e, conseqüentemente, compartilhar para todo o seu ecossistema de negócios os valores que julgam importantes para si (de acordo com suas características) e que podem corroborar na sua evolução para a EC. De maneira geral, os valores organizacionais circulares identificados nesta pesquisa são fundamentais para apoiar uma CO duradoura orientada para a EC.

Destaca-se a relevância na continuidade das pesquisas relacionadas a este tema com o objetivo de compartilhar e disseminar conhecimentos e alavancar a transição para a EC. Salienta-se que os valores organizacionais podem incrementar a sinergia entre os *stakeholders* e inspirar atitudes positivas do ponto de vista socioambiental, impactando não apenas o ambiente organizacional, mas também a sociedade como um todo.

Referências bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 299 p. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETT, R. **Building a Values-Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation**. 248 p. 1 ed., UK: Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2006.

BATISTA, M.B.; SMART, P.; MAULL, R. In search of a circular supply chain archetype—a content-analysis-based literature review. **Production Planning & Control**, v.29, n.6, p.438-451, 2008.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Economia Circular: Oportunidades e Desafios para a Indústria Brasileira**. 64p. Brasília: CNI, 2018.

COTEC Portugal. **Economia Circular**. 2016. Disponível em: <https://cotecportugal.pt/wp-content/uploads/2020/02/20161122_EC_Booklet_Exposi%C3%A7%C3%A3o-1.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

EMF – Ellen MacArthur Foundation. **Rumo à Economia Circular: O racional de negócios para acelerar a transição**. 2015. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Rumo-a-CC%80-economia-circular_Updated_08-12-15.pdf>. Acesso em: 30 set. 2019.

FLEURY, M. T. L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. **BAR**, Curitiba, v.6, p.1-14, 2009.

GORENAK, M.; KOSIR, S. The importance of organizational values for organization. **Management, Knowledge and Learning**, International Conference, p.563-569, 2012.

GOSAVI, A. Analyzing Responses from Likert Surveys and Risk-Adjusted Ranking: A Data Analytics Perspective. **Procedia Computer Science**, v.61, p.24-31, 2015.

GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, J. Y.L. The Leader's Guide to Corporate Culture. **Harvard Business Review**, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE, G.J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. 578 p. 3 ed.; UK: McGraw-Hill, 2010.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T.B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, p.57-84, 2007.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. **RAC**, Curitiba, v.13, n.1, p.36-56, 2009.

QUINN, R.E; ROHRBAUGH J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v.29, n.3, p.363-377, 1983.

SALVIONI, M.; ALMICI, A. Transitioning Toward a Circular Economy: The Impact of Stakeholder Engagement on Sustainability Culture. **Sustainability**, v.12, 8641, 2020.

TAYLOR, G.D.; VAN AKEN, E.M.; SMITH-JACKSON, T. Improving organizational culture using core values. **19th International Conference on Production Research**, 2007.