

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Robison Giovani Volkweis

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM AS
ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS

Porto Alegre

2011

Robison Giovani Volkweis

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM AS
ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Luis Felipe Machado do Nascimento

Tutor Orientador: Carlos Alberto Frantz dos Santos

Porto Alegre

2011

Robison Giovani Volkweis

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM AS
ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovado em 19 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ariston Azevedo Mendes - UFRGS

Prof. Dra. Carla Simone Ruppenthal Neumann - UFRGS

Orientador - Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento - UFRGS

Dedico este trabalho:

A meus pais, pelo carinho, amor e experiências que souberam transmitir;

A minha noiva, pelo apoio nos momentos difíceis e compreensão em minha ausência;

Ao meu irmão, pelo carinho e apoio para a efetivação do trabalho;

A todos aqueles que de uma ou de outra forma contribuíram para sua efetivação.

AGRADECIMENTOS

A gratidão é uma virtude confortadora. É o reconhecimento sincero por um benefício recebido.

A Deus, agradeço os dons: da vida, da sabedoria e por ter me dado forças para vencer obstáculos, por ter me feito forte, não permitindo que o cansaço me dominasse, e se consegui chegar a este ideal, mais do que todo mundo, devo ao Senhor. Que a luz divina continue a iluminar o meu caminho! Conceda-me Senhor, a serenidade necessária para aceitar as coisas que não posso mudar, coragem para mudar aquelas que posso e, sabedoria para distinguir uma das outras.

Aos meus pais, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, que compartilharam meus ideais e os alimentaram, incentivando-me a prosseguir na jornada, fossem quais fossem as dificuldades. A vocês que se mantiveram sempre ao meu lado lutando, dedico a minha conquista, com o mais profundo carinho, admiração e respeito.

A minha noiva, minha gratidão pelo carinho, confiança, estímulo, companheirismo, desprendimento e amor, que dispensou neste período. Divido com você o mérito desta conquista.

Ao meu irmão, com quem sempre dividi minhas alegrias, expectativas, anseios e medos, e com sua paciência sempre esteve disposto a ajudar na realização dos meus sonhos.

Quero, neste momento, agradecer a todos os nossos professores que, durante estes dois anos me transmitiram os seus conhecimentos e experiências de vida, em especial ao professor tutor Carlos Alberto Frantz dos Santos, pela dedicação e tempo dispensado quando da realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Em especial agradeço Banco Alfa S/A, agência Migrante PR, pela oportunidade a mim confiada, para concretização deste trabalho.

“Assim como os perfumes alegam a vida, a amizade sincera dá ânimo para viver” (Provérbios 27.9). Por isso, quero agradecer aos colegas e a todos aqueles que de uma forma ou de outra auxiliaram para a realização deste trabalho.

A vocês, minha sincera gratidão.

“Não há ausência de cultura, porque ela existe, mesmo quando nada se faz para a construir. O que acontece é que umas facilitam o atingir dos objetivos desejados, produzem satisfação e adesão, outras impedem e potenciam a conflitualidade improdutiva. Umas permitem o desenvolvimento da inteligência e da inovação e outras são castradoras do desenvolvimento humano”.

Jorge Marques.

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade identificar a relação entre a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores na empresa Banco Alfa S/A. No primeiro momento, elaborou-se o levantamento bibliográfico referente aos temas em questão. Para evidenciar a cultura organizacional, utilizou-se o *Competing Value Model* desenvolvido por Robert Quinn e colaboradores, através do qual foram identificados os perfis culturais da organização. Posteriormente, foram identificadas as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores existentes utilizando-se também do *New Environmental Paradigm* e sua relevância para a empresa, assim como a influência e a dependência da consciência e das atitudes ambientais para desenvolvimentos das atividades. Para tanto, foram utilizados questionários e entrevistas com os colaboradores. Os dados foram coletados e analisados para verificar a relevância da relação da cultura organizacional com as atitudes e práticas ambientais, visto que estas podem representar um grande diferencial para a organização. Os resultados apontam que à uma cultura organizacional predominante e que esta mantém uma relação fraca a moderada junto as atitudes e práticas ambientais, diferente da vista como ideal pelos colaboradores, a qual mantém uma relação moderada a forte. Identificou-se ainda que o desenvolvimento das práticas ambientais pelos colaboradores, no Banco Alfa S/A, assim como fora dele, está ligado aos valores e aspectos comportamentais/culturais dos colaboradores que formam o topo destas instituições.

Palavras-chave: Gestão ambiental, *New Environmental Paradigm*, Cultura Organizacional, *Competing Value Model*.

ABSTRACT

This work aims to identify the relationship between organizational culture and environmental attitudes and practices of employees at Alfa Bank S/A company. Firstly, it was prepared the literature concerning the topics in question. To enhance the organizational culture, it was used the Competing Value Model developed by Robert Quinn and colleagues, through which were identified organization cultural profiles. Secondly, it was identified the attitudes and environmental practices of existing employees also using the New Environmental Paradigm and its relevance to the company, as well as influence and dependence on environmental awareness and attitudes to developments in activities. So, interviews questionnaires were used with employees. Data were collected and analyzed to verify the relevance of the relationship of organizational culture with the attitudes and environmental practices, since they may represent a great advantage for the organization. The results indicate that the predominant and organizational culture that maintains a low to moderate with the attitudes and environmental practices different from that seen by employees as an ideal, which maintains a moderate to strong. It was also found that the development of environmental practices by employees at Alfa Bank S/A, as well as outside, is connected to the values and culture behavioral aspects of the employees that make up the top of these institutions.

Keywords: Environmental management, New Environmental Paradigm, Organizational Culture, Competing Value Model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Componentes da Cultura Organizacional	25
Figura 2 – Competing Value Model de Quinn.....	30
Gráfico 1 – Teste de Tukey da Tipologia cultural predominante no Banco Alfa S/A....	44
Gráfico 2 – Tipologia cultural predominante no Banco Alfa S/A	45
Gráfico 3 – Teste de Tukey da Tipologia cultural ideal no Banco Alfa S/A.....	47
Gráfico 4 – Tipologia cultural ideal no Banco Alfa S/A	48
Gráfico 5 – Tipologias culturais no Banco Alfa S/A.....	49
Gráfico 6 – Atitudes, valores e consciência ambientais.....	53
Gráfico 7 - Histograma em relação às atitudes, valores e consciência ambientais	55
Gráfico 8 – Práticas ambientais no local de trabalho.....	58
Gráfico 9 - Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho.....	60
Gráfico 10 – Práticas fora do local de trabalho.....	62
Gráfico 11 - Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Relações dos objetivos geral e específicos com o instrumento de coleta de dados e metodologia.....	40
Tabela 2 – Resultados do roteiro de questões do Modelo dos Valores Competitivos de Quinn.....	43
Tabela 3 – Variáveis estatísticas em relação à cultura organizacional predominante na instituição.....	43
Tabela 4 – ANOVA em relação a cultura organizacional predominante na instituição .	44
Tabela 5 – Resultados do roteiro de questões do Modelo dos Valores Competitivos de Quinn.....	46
Tabela 6 – Variáveis estatísticas em relação a cultura organizacional ideal na instituição	46
Tabela 7 – ANOVA em relação a cultura organizacional ideal na instituição	47
Tabela 8 – Variáveis estatísticas em relação às atitudes, valores e consciência ambientais	51
Tabela 9 – Histograma em relação às atitudes, valores e consciência ambientais.....	55
Tabela 10 - Variáveis estatísticas em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho	56
Tabela 11 – Médias compiladas em relação a reciclagem, reutilização e desperdício. ..	58
Tabela 12 – Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho.....	59
Tabela 13 - Variáveis estatísticas em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho.....	60
Tabela 14 – Médias compiladas em relação a reciclagem, reutilização e desperdício ...	62
Tabela 15 – Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho	63
Tabela 16 – Regressão entre atitudes e práticas ambientais	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA	Estados Unidos da América
PR	Paraná
S/A	Sociedade Anônima
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 CULTURA E GESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.1 GESTÃO AMBIENTAL: ATITUDES E PRÁTICAS	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.2.1 Socialização Organizacional	27
2.2.2 Singularidade e Diversidade Cultural	28
2.2.3 Tipologias de Culturas	29
2.2.4 Indicadores de Culturas	31
2.2.5 Mudança de Cultura	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO.....	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA TIPOLOGIA CULTURAL	42
4.1.1 Cultura Organizacional Predominante	43
4.1.2 Cultura Organizacional Ideal	46
4.1.3 Cultura Organizacional Predominante x Cultura Organizacional Ideal	49
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS	50
4.2.1 Atitudes, valores e consciência ambientais	51
4.2.2 Práticas Ambientais (comportamentos) no local de trabalho	56
4.2.3 Práticas Ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho	60
4.3 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS.....	64
5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	69

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – <i>COMPETING VALUE MODEL</i>	78
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS.	81
APÊNDICE C - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO.....	87
APÊNDICE D - CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE E ATITUDES, VALORES E CONSCIÊNCIA AMBIENTAIS	88
APÊNDICE E - CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE E PRÁTICAS AMBIENTAIS (COMPORTAMENTOS) NO LOCAL DE TRABALHO	90
APÊNDICE F - CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE E PRÁTICAS AMBIENTAIS (COMPORTAMENTOS) FORA DO LOCAL DE TRABALHO.....	92
APÊNDICE G - CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL IDEAL E ATITUDES, VALORES E CONSCIÊNCIA AMBIENTAIS.....	94
APÊNDICE H - CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL IDEAL E PRÁTICAS AMBIENTAIS (COMPORTAMENTOS) NO LOCAL DE TRABALHO.....	96
APÊNDICE I - CORRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL IDEAL E PRÁTICAS AMBIENTAIS (COMPORTAMENTOS) FORA DO LOCAL DE TRABALHO	98

1 INTRODUÇÃO

O referido estudo tem como diretriz a relação entre a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores em uma instituição financeira no município de Cascavel PR.

Tornar empresas ou produtos competitivos, proteger o meio ambiente, seja por exigência do mercado ou pela legislação, motiva cada vez mais o aparecimento de inovações.

Na busca pela proteção do meio ambiente, um Sistema de Gestão Ambiental figura com o objetivo de propiciar a ecoeficiência das organizações. Todavia, a implementação deste sistema e de suas práticas de gestão ambiental não é garantia de que as organizações irão usufruir dos benefícios desta nova realidade. Os resultados podem depender também, entre outros, de como se apresenta a cultura organizacional, ou seja, relaciona-se diretamente com os colaboradores da organização. Isto implica dizer, que os administradores devem estar atentos a possíveis fatores que venham a interferir na ecoeficiência da organização.

A cultura organizacional pode não se apresentar de forma única e coesa. Numa mesma organização, pode haver diferentes padrões culturais, seja em níveis estratégicos, táticos, ou operacionais. Essas diferentes culturas podem ainda integrar-se ou viver em conflito. Portanto, conhecer e entender as diferentes culturas de uma organização poderá auxiliar a conviver mais produtivamente com pessoas de culturas diferentes.

Para que as organizações consigam obter os benefícios de uma gestão ambiental, sabendo ainda que esta gestão é realizada pelos seus colaboradores, elas devem atentar para o fato de que as características de sua cultura organizacional influenciam na adoção do modelo de gestão, assim como as práticas de gestão ambiental direcionam a gestão da organização, sendo necessário identificar a relação entre a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores.

Nesse sentido, há necessidade de identificar e estabelecer as características culturais adequadas à implementação das práticas de gestão ambiental, para que a empresa obtenha os benefícios propostos pela administração.

Nas últimas décadas, o termo cultura organizacional vem ganhando espaço dentro das organizações. Os executivos das organizações, entretanto, reservam pouco de

suas agendas para elaborar e compreender qual é o real papel desempenhado pela cultura organizacional em transformar idéias (planos estratégicos e táticos) em ações efetivas.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No cenário mundial globalizado, as organizações das mais diferentes áreas enfrentam desafios à sua sobrevivência. Muito se fala da incerteza a que as unidades de negócios estão submetidas, do risco-país, da necessidade de ser inovador, da necessidade de se atender às exigências do mercado.

Diante dessas necessidades, cultura organizacional, entendido como um modelo de suposições desenvolvidas a ponto de serem consideradas validas, sendo na seqüência, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de se trabalhar os problemas, é um elemento-chave para a determinação do direcionamento coerente, na busca dos benefícios da gestão ambiental.

A gestão ambiental é um processo contínuo e adaptativo, por meio do qual uma organização define (e redefine) seus objetivos e metas relativas à utilização racional dos recursos naturais e a saúde e segurança de seus empregados, clientes e comunidade, assim como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Muitas vezes se esquece que as organizações que retém os melhores funcionários, que tratam bem seus clientes, que conservam ambientes propícios ao desenvolvimento de competências centrais, que estão atentas para o gerenciamento de seus recursos fundamentais e que mantêm discursos coerentes com as práticas têm maior probabilidade de se destacarem. Nesse sentido, a gestão ambiental, altamente influenciada e dependente da consciência e das atitudes ambientais dos colaboradores pode oferecer um atrativo diferencial que contribui para o nível de competitividade dessas organizações frente à concorrência, necessitando para isto, uma mudança, tanto de atividades quanto de aspectos de vida, dos indivíduos e da sociedade em relação ao meio ambiente.

A introdução da gestão ambiental nas empresas se faz com o objetivo inicial de prevenir o impacto ambiental e de antecipação com respeito à evolução da

regulamentação e, a seguir, com a finalidade de prospecção e desenvolvimento de novas oportunidades de negócio consideradas como a construção de uma competitividade assegurada pelos investimentos na área ambiental.

Neste contexto, convém questionar qual a relação existente entre a Cultura Organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores em uma instituição financeira no município de Cascavel PR?

1.2 OBJETIVOS

Frente a esta realidade, a seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a Cultura Organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apontar a cultura organizacional predominante no Banco Alfa utilizando-se do *Competing Value Model*;
- b) Descrever as atitudes, valores e consciência ambiental, bem como as práticas ambientais dos colaboradores no local de trabalho, assim como fora dele, baseando-se no *New Environmental Paradigm*;
- c) Analisar a relação entre a Cultura Organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente a realidade organizacional traz consigo a necessidade de adaptação constante, e isto faz com que a necessidade básica de mudança e inovação não se restrinja as empresas que estão passando por dificuldades ou perdendo dinheiro, mas também, as organizações de destaque no mercado perceberam a necessidade de mudança, melhoria e inovação.

Nas últimas décadas, a economia e o local de trabalho sofreram mudanças fundamentais. A administração e as organizações operam dentro de um contexto extremamente competitivo e precisam aprimorar continuamente sua eficiência, fazendo mais, com menor quantidade de recursos.

A sociedade, a partir da sensibilização para os problemas gerados pela falta de compreensão das dinâmicas ambientais, passou a considerar as condições ambientais como de fundamental importância para o seu bem estar. Devido a esta nova visão e constante preocupação da coletividade em relação ao meio ambiente e consequente pressão ambiental, as empresas têm se preocupado cada vez mais em passar uma imagem ecologicamente correta para seus consumidores.

Atualmente, a criação de departamentos de meio ambiente dentro das organizações passou a ser um fenômeno comum, ao menos no que se refere a grandes empresas, sendo este departamento mais frequentemente subordinado à direção geral ou pertencendo ao comitê diretivo. Da mesma forma, o treinamento, a profissionalização dos colaboradores buscando a qualidade ambiental vem ocorrendo paralelamente, visto ser o principal foco potencial de mudança das organizações.

É essencial que estas mudanças estratégicas de uma organização, sejam acompanhadas por alterações correspondentes na cultura organizacional, caso contrário, a estratégia tende ao fracasso, visto que as características de sua cultura organizacional influenciam na adoção deste modelo de gestão, modelo este executado pelos colaboradores, podendo facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa. Reforçando a importância da cultura organizacional para sua eficiência, citam-se os exemplos das organizações *Du Pont* e *IBM*, na criação e atividades dos departamentos de meio ambiente.

A implementação de práticas ambientais corretas na empresa, provenientes muitas vezes de atitudes individuais ou conjuntas de colaboradores, são sempre

interessantes e necessárias, trazendo inúmeros benefícios. Dessa forma, tornar organizações ou produtos competitivos, proteger o meio ambiente, seja por exigência do mercado ou pela legislação, motiva inovações tecnológicas cada vez mais, desta forma, portanto, descobrir e gerenciar a cultura organizacional é a maneira de se conhecer o perfil, as estratégias, os modelos organizacionais e principalmente os valores pregados.

Acreditando nisso, no presente trabalho pretende-se identificar qual o tipo de Cultura Organizacional através da utilização do *Competing Value Model*, de Robert Quinn e colaboradores, que tem sido amplamente utilizado para a identificação do tipo de cultura organizacional, pois mede a cultura de uma organização em termos de comportamentos, valores e crenças compartilhadas, aceitando que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais ou dimensões comuns a toda organização humana, além de realizar um diagnóstico e identificar a direção desejada da cultura organizacional, de onde emergem os quatro tipos culturais que caracterizam a tipologia.

Por outro lado, pretende-se ainda identificar as atitudes, valores, consciência e práticas ambientais, através da utilização do *New Environmental Paradigm*, proposto por Dunlap e Van Liere, sendo este, amplamente utilizado para avaliar crenças ambientais, as quais refletem nas atitudes ambientais, visto que considera o ser humano como parte integrante do ecossistema.

Posterior a identificação da cultura organizacional, obtida através da aplicação do questionário do *Competing Value Model*, caracterizando-se como um estudo de caso, e do apontamento das atitudes, valores, consciência, e práticas ambientais dos colaboradores, obtida através da utilização do *New Environmental Paradigm*, será realizada a análise da relação da Cultura Organizacional com as Atitudes e Práticas de Gestão Ambiental no Banco Alfa S/A, contribuindo para o fortalecimento da cultura da organização, despertando nos colaboradores uma cultura ainda mais voltada às práticas ambientais, oferecendo um atrativo diferencial que contribui para o nível de competitividade da organização frente à concorrência.

A estrutura deste projeto é dividida em quatro capítulos, contendo os seguintes tópicos descritos abaixo:

No presente capítulo foram descritos o problema, os objetivos da realização do trabalho, assim como as justificativas. No capítulo dois encontra-se apresentada a revisão bibliográfica dos principais tópicos que servirão de base para o presente estudo, como a contextualização da gestão ambiental na área de prestação de serviços

financeiros, em sua descrição organizacional, bem como, em relação às atitudes e práticas ambientais dos colaboradores; assim como a cultura organizacional com seus componentes, funções, disfunções, diversidades, tipologias, indicadores e mudança. O capítulo três contém os procedimentos metodológicos que foram utilizados para identificação da tipologia cultural, bem como as atitudes, valores, consciência e práticas ambientais dos colaboradores e suas relações.

No quarto capítulo, apresentam-se os resultados e discussões sobre a identificação da tipologia cultural, bem como as atitudes, valores, consciência e práticas ambientais dos colaboradores e suas relações. Na sequência, apresentam-se algumas sugestões e recomendações em relação ao tema pesquisando, seguida da conclusão do trabalho. Finalizando, apresentam-se as referencias bibliografias utilizadas, assim como nos apêndices do mesmo, o modelo de questionário que foi utilizado para identificação da cultura organizacional, bem como o questionário para percepção das atitudes e práticas ambientais dos colaboradores, o cronograma de realização do trabalho, e as análises de correlação realizadas.

2 CULTURA E GESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

A administração existe desde os tempos mais remotos. No decorrer da história da humanidade sempre existiu alguma forma de administrar os diferentes tipos de estruturas organizacionais que surgiram.

Dentre as diversas especializações do administrador, está a gestão de pessoas, sendo que esta depende de vários aspectos como da atividade ou do negócio da organização, da estrutura organizacional, dos processos internos e ainda, da cultura existente em cada organização.

As características da cultura organizacional existentes na empresa, influenciam na adoção de um modelo de gestão ambiental, podendo estas características alterar profundamente o seu desempenho, trazendo conseqüentemente inúmeros benefícios ou limitações como resultados do desenvolvimento dessa gestão ambiental.

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos relacionados à gestão, às atitudes e práticas ambientais dos colaboradores, ao *New Environmental Paradigm*, à cultura organizacional e ao *Competing Value Model*.

2.1 GESTÃO AMBIENTAL: ATITUDES E PRÁTICAS

A crescente preocupação com a qualidade de vida está fazendo com que a preocupação ambiental se difunda cada vez mais. A sociedade passou a considerar as condições ambientais como de fundamental importância para o seu bem estar. Devido a esta nova visão, e a constante preocupação da coletividade em relação ao meio ambiente e conseqüente pressão ambiental, as empresas têm se preocupado cada vez mais em passar uma imagem ecologicamente correta para seus consumidores.

A gestão ambiental nas organizações tem no envolvimento dos seus colaboradores uma dimensão de recursos humanos imprescindível. Tradicionalmente, as atitudes e práticas ambientais dentro das organizações são preocupação de poucos especialistas, que trabalham a gestão ambiental com foco no controle de poluição no final do processo, sendo que, isso não gera estímulos para o envolvimento dos funcionários na análise de problemas e busca de soluções em gestão ambiental. Em

outras palavras, à medida que a gestão ambiental não é vista como prioridade dentro das organizações, o envolvimento dos colaboradores para a melhoria dessas práticas tende a inexistir.

O conceito de desenvolvimento sustentável¹ e a globalização das informações relacionadas às questões ambientais, fez com que as empresas constatassem que demonstrar qualidade ambiental é um item considerado importante por seus clientes.

Tal constatação requer profissionais preparados para fazer frente às demandas ambientais, conciliando estas questões ambientais com os objetivos econômicos das organizações. Paralelamente a esta demanda, desponta uma nova classe social, dentro e fora das organizações, classe esta, que vem trazendo a emergência de novos sistemas de crenças e valores, com uma visão voltada para a defesa do equilíbrio da natureza.

A gestão ambiental é um tema abrangente e multidisciplinar e tem por objetivo alcançar uma qualidade ambiental ou o equilíbrio entre as atividades da empresa e o ecossistema onde tais atividades se inserem. Valle (1995 *apud* ZOLCSAK, 2002, p. 53), esclarece que:

[...] as ferramentas utilizadas para alcançar a qualidade ambiental são, em sua essência, idênticas àquelas utilizadas pela empresa para assegurar sua qualidade de produção: treinamento, plano de ação, controle da documentação, organização e limpeza, inspeções e análises periódicas da situação.

A gestão ambiental é o conjunto dos aspectos de gerenciamento de uma organização, necessários para desenvolver, alcançar, implementar e manter a política e os objetivos ambientais da organização, existindo diversificadas conceituações sobre gestão ambiental.

De acordo com Schenini e Benedet (2004, p. 7) gestão ambiental é:

Um processo contínuo e adaptativo, por meio do qual uma organização define (e redefine) seus objetivos e metas relativas à proteção do ambiente, a saúde e segurança de seus empregados, clientes e comunidade, assim como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Em algumas nações do mundo, incluindo o Brasil, entre o século XIX e os anos de 1970, surgiram preocupações com a conservação da natureza. “Legislações específicas, criação de parques naturais, estabelecimento de associações civis e realização de conferências internacionais são as principais manifestações do ecologismo daquele período”. ACOT (1990 *apud* ZOLCSAK, 2002, p. 42)

¹ [...] Desenvolvimento [...] que atenda as necessidades do presente sem comprometer as futuras gerações de atender suas próprias necessidades. Wced (*apud* KINLAW, 1997, p. 82)

No nível internacional, após a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo no ano de 1972, e especialmente durante a década de 1980, a questão ambiental foi abordada na estrutura institucional de vários países industrializados como EUA, Japão e alguns países europeus.

O foco da gestão ambiental é evitar que a poluição seja gerada, sendo que, para isso é necessário o envolvimento e atitude dos colaboradores desde a elaboração da política ambiental da empresa até a execução das práticas ambientais. A cultura organizacional influencia diretamente a formulação da política ambiental, assim como os resultados das suas práticas pelos colaboradores.

A adoção de práticas de gestão ambiental pela empresa traz inúmeras alterações e benefícios em sua forma de atuação. De acordo com Silva (2002, p. 25 *apud* NETO, 2004, p. 8):

A adoção de práticas de gestão ambiental altera profundamente a performance ambiental e econômica da organização, assim como o seu relacionamento com fornecedores, consumidores, empregados, agências de financiamento e regulamentações das políticas ambientais.

A gestão ambiental permite que as empresas identifiquem os impactos ambientais das suas ações em relação ao meio ambiente, para posteriormente definirem suas prioridades e metas para o contínuo aperfeiçoamento de seu desempenho ambiental. Além disso, permite também que a empresa assuma a responsabilidade ambiental, implementando treinamento, monitoração, ações corretivas, reavaliações e aprimoramento contínuo das práticas utilizadas, das metas e dos objetivos.

Em qualquer processo industrial ou de prestação de serviços, as entradas são constituídas pelas matérias primas, produtos auxiliares, água, energia, recursos humanos, físicos e financeiros. As saídas são os produtos acabados ou semi-acabados ou ainda, os serviços, e conseqüentemente também, os resíduos.

Assim, temos as organizações, tanto indústrias como de prestação de serviços como um sistema aberto, pois mantém um contínuo fluxo de entradas e saídas do meio ambiente, retirando do ambiente em que opera elementos necessários para seu funcionamento e depositando neste as suas saídas.

O encadeamento desses fatores afetará a desempenho ambiental da empresa, a qual alimentará os fluxos de realimentação, rumo à melhoria contínua da integração externa da gestão ambiental nas organizações.

Este fluxo contínuo, processo industrial ou de prestação de serviços, necessita de gerenciamento adequado. Com a globalização da economia e a internacionalização dos

mercados, as preocupações mundiais se deslocam para a questão do meio ambiente. Nesse sentido, “é urgente alertar as organizações empresariais e seus gestores quanto à necessidade de rever e reformular diretrizes e planos referentes ao meio ambiente”. (ANDRADE *et al*, 2002, p. 198).

O meio ambiente deve ser um dos temas essenciais de política governamental e uma das maiores preocupações dos cidadãos, visto que a degradação ambiental representa uma ameaça à saúde e ao bem-estar social. O gerenciamento ambiental deve incorporar concepções multidisciplinares, que contemple instrumentos de mercado e conhecimentos das mais diversas áreas da ciência.

Dessa forma, sabendo que a sustentabilidade significa avaliar a performance organizacional não somente com base em indicadores de natureza econômica, percebeu-se a necessidade de complementá-los com outros que avaliem a geração de valores sociais, como: a defesa dos direitos humanos e do trabalho, o bem-estar dos funcionários, a promoção da diversidade, o respeito às diferenças, a inclusão social e os investimentos diretos na comunidade, e a preservação ambiental, além daqueles que consideram os impactos diretos e indiretos de nossas atividades no ar, na água, na terra e na biodiversidade.

As instituições financeiras atualmente, coerentes com os compromissos assumidos por meio das suas Agendas 21 e amparadas nas suas estratégias de negócios, vêm implantando programas de ecoeficiência, e Sistemas de Gestão Ambiental com objetivo de identificar os aspectos e impactos ambientais associados às suas operações, desenvolver alternativas para mitigá-los e buscar o equilíbrio dos negócios com a preservação ambiental.

No entanto, o sucesso dos programas de ecoeficiência, ou sistemas de gestão ambiental da empresa, está associado ao grau de comprometimento dos seus colaboradores com as questões ambientais de sua organização, ou seja, o sucesso ou eficiência das atividades começam nas atitudes ambientais dos colaboradores, que se relacionam de forma significativa com suas expressões de comportamento.

O sujeito, ou colaborador da empresa atribui significado ao seu meio ambiente, de acordo com a sua realidade, atuando conseqüentemente de acordo com o que achar correto pelo seu entendimento, ou seja, baseado nas suas crenças e atitudes ambientais, e influenciado pelas atitudes e crenças dos seus envolventes.

De acordo com a *American Psychological Association* (2001, p. 89 *apud* COELHO *et al*, 2006, p. 201):

as atitudes ambientais podem ser consideradas como sentimentos favoráveis ou desfavoráveis acerca do meio ambiente ou sobre um problema relacionado a ele, e têm sido definidas como as “percepções ou convicções relativas ao ambiente físico, inclusive fatores que afetam sua qualidade (por exemplo, superpopulação, poluição)”.

Estas atitudes correlacionam-se de forma significativa com índices de comportamento pró-ambiental, tendo as mesmas apresentado como antecedentes as crenças ambientais.

As atitudes ambientais são divididas em antropocêntricas e ecocêntricas, percebendo-se uma relação entre os valores humanos e as atitudes (*ecocêntrica* e *antropocêntrica*) e comportamentos pró-ambientais. Para Thompson; Barton (1994 *apud* COELHO *et al*, 2006, p. 202):

O antropocentrismo tem como base motivacional o interesse em manter a qualidade de vida, a saúde e a existência humana, e, para tanto, faz-se necessário preservar os recursos naturais e o ecossistema; havendo assim uma relação de troca, em que o homem preserva a natureza para seu benefício. Já para o ecocentrismo, a natureza é uma dimensão espiritual e de valor intrínseco que é refletida nas experiências humanas relacionadas com os sentimentos sobre o ambiente natural; o homem está conectado à natureza e a valoriza por si mesma.

O instrumento mais amplamente usado para avaliar crenças ambientais, refletindo nas atitudes ambientais é o *New Environmental Paradigm*, proposto por Dunlap e Van Liere, em 1978, utilizado por diversos pesquisadores até os dias atuais. O referido instrumento foi revisado no ano 2000, assumindo a nomenclatura de *New Ecological Paradigm Scale*, tendo um maior enfoque à visão ecológica. DUNLAP *et al* (2000 *apud* CAIXETA, 2010, p.12).

Segundo Bonnes; Bonaiuto (2002 *apud* CAIXETA, 2010, p.11):

O *New Environmental Paradigm* se opõe ao antiecológico Paradigma Social Dominante, também definido como *Human Exception Paradigm*, uma vez que é baseado na idéia de que os seres humanos, diferentemente de outras espécies, não estão confinados à natureza.

Na visão do *New Environmental Paradigm*, o ser humano é considerado como parte integrante do ecossistema e está subordinado às suas regras, ou seja, tem na relação do homem com a natureza seu principal foco de atuação.

Frente a isto, a mudança de comportamento, tanto de atividades quanto em aspectos de vida, dos indivíduos e da sociedade em relação ao meio ambiente, baseado principalmente na educação, resulta em uma consciência ambiental. O alcance dessa consciência ambiental, baseada nas atitudes ambientais individuais ou conjuntas dos colaboradores, geradoras de benefícios para as organizações, proporcionam o atingimento dos objetivos ambientais estratégicos pelas empresas.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em um contexto de globalização, onde a tecnologia evolui rapidamente e a competitividade requer habilidades para mudar e inovar, de forma a acompanhar esta evolução, há necessidade de que as pessoas sejam adequadamente orientadas, a fim de aumentar continuamente a produtividade através da melhoria da qualidade do seu trabalho.

Numa organização, os membros são orientados, a partir do momento em que os rumos, as direções, os comportamentos e as ações são definidos e apresentados aos novos e aos antigos funcionários, seja no seu ingresso, ou quando a organização implementa mudanças.

Contudo, nesta orientação, é fundamental conhecer sua missão e a visão e, sobretudo, ajustar-se à sua cultura organizacional.

Entende-se a cultura organizacional como sendo o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, cultivados na organização, e, posteriormente, compartilhados por todos os membros da organização.

Schein (1984 *apud* Wagner III; Hollenbeck 2003, p. 367) apresentam a seguinte definição para cultura organizacional:

[...] um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Os seres humanos como um todo são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. As organizações desenvolvem sua própria cultura, derivada das percepções dos dirigentes e funcionários, condicionando, dessa forma, a administração das pessoas.

Independente de tamanho, todas as organizações, quaisquer que for o ramo de atuação, possuem uma cultura organizacional, seja ela formalmente instituída ou não. Contudo, as empresas possuem personalidade própria, podendo ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, conservadoras ou inovadoras, desenvolvendo uma cultura fraca ou uma cultura forte, situações estas, que confirmam a representação da percepção das características da cultura.

Quando bem definidos e amplamente compartilhados os valores, maior o impacto positivo da liderança sobre os funcionários. Por outro lado, quando os valores são equivocados, e se chocam com os valores da maioria, maior o impacto negativo da liderança sobre os funcionários.

Dessa forma constata-se a importância de uma boa definição e compartilhamento de valores, para solidificação de uma cultura, assegurando que todas as pessoas sigam na mesma direção.

Cultura é tudo aquilo que é aprendido e partilhado por membros de uma sociedade. A cultura familiar, a cultura das cidades, a cultura das empresas, e a cultura de cada país refletem grande influência sobre um indivíduo ou organização.

A base ou alicerce cultural de uma organização reflete os valores e crenças de seu fundador, contudo a mesma modifica-se com o tempo, à medida que muda o ambiente. Nesse sentido, a cultura organizacional poderá ser modificada, à medida em que, diferentes indivíduos ingressam, trazendo consigo diferentes heranças culturais.

Maximiano (2002, p. 331), apresenta os componentes da cultura organizacional distribuídos em três diferentes níveis: artefatos, valores e pressuposições básicas, os quais serão desenvolvidos a seguir:



Figura 1 – Componentes da Cultura Organizacional
Fonte: Adaptado, CHIAVENATO (1999, p. 175).

Os artefatos constituem o nível mais superficial e mais visível. Compreendem a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, os veículos, as roupas, os produtos que as pessoas usam. Chiavenato (2004, p. 167) afirma que “os artefatos são todas as coisas ou

eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização”. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.

O segundo nível da cultura é constituído pelos valores compartilhados. Esses valores são relevantes e se tornam importantes para as pessoas definindo as razões pelas quais elas fazem o que fazem. São como justificativas aceitas por todos os membros.

Na empresa, os valores são uma concepção construída de maneira somatória sobre aquilo que é desejável e viável para os seus membros.

Os valores, enfim, explicitam para a empresa o que é considerado importante, irrelevante, prioritário ou desprezível, assim como representam um conjunto de indicadores pelos quais as pessoas e os grupos escolhem ou rejeitam objetivos, soluções e procedimentos. Em função da escala de valores as pessoas podem apresentar uma orientação mais individualista ou solidária, mais independente ou conformista, mais competitiva ou cooperativa. (ALVES, 1997, p. 11)

Os valores influenciam nas estratégias e referenciam o sentido, a natureza e o alcance das decisões na empresa. Fornecem um senso de direção comum, um guia básico de comportamento.

No terceiro nível da cultura, estão as pressuposições básicas. Para Chiavenato (2004, p. 167) “as pressuposições básicas são as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam”, ou seja, as respostas prévias sobre o que é, o que se faz e, o que acontece.

Quando uma solução dada à um determinado problema funciona, esta solução é aceita como verdadeira, e passa a ser aceita pelos membros de uma organização. Assim, Chiavenato (2004, p. 167) acrescenta que “a cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, adotada na organização, muitas vezes, através de hipóteses não escritas ou até mesmo sequer faladas”.

A cultura organizacional desempenha cinco funções importantes dentro de uma empresa. São elas:

- a) definição de fronteiras: a primeira função da cultura é o papel de definição de fronteiras, ou seja, criação de distinções entre uma organização e outra;
- b) senso de identidade: a segunda função consiste no proporcionamento de senso de identidade aos membros da organização;
- c) comprometimento: a terceira função é facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um, que são os interesses da organização;
- d) estabilidade: a quarta função é estimular a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização;
- e) sinalizador: a quinta função da cultura é a de sinalizar o sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. (ROBBINS, 2002, p. 503)

Maximiano (2002, p. 336), afirma que: “a cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo”. Assim, a cultura influencia o comportamento dos funcionários, ganhando cada vez mais importância no ambiente de trabalho.

Em toda organização a cultura pode criar desvios de comportamento coletivo relacionados à cultura organizacional, prejudicando a capacidade de resolver problemas de convivência interna e adaptação externa. Esses desvios são denominados disfunções, que como a própria cultura organizacional, não são percebidos pelos membros do próprio grupo ou organização. São exemplos de disfunções da cultura:

- a) dificuldade de entender e processar mudanças ambientais;
 - b) resistência generalizada à necessidade de mudança interna;
 - c) dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vistas alheios;
 - d) tendência a subestimar outros grupos, especialmente concorrentes e clientes;
 - e) uso excessivo de jargão ou vocabulário ocupacional, como disfarce para falta de solidez intelectual, prejudicando a comunicação com outros grupos;
 - f) tendência a utilizar mais recursos para cuidar da própria organização do que no desempenho da missão ou no atendimento aos clientes.
- (MAXIMIANO, 2002, p. 337)

À medida que as organizações expandirem seus negócios, necessitarem de maior controle, estrutura e trabalho em equipe, os valores compartilhados, decorrentes de uma cultura organizacional forte, assegurará que todas as pessoas sigam na mesma direção.

2.2.1 Socialização Organizacional

A missão, a visão, os objetivos organizacionais, os valores e a cultura constituem-se no contexto dentro do qual as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. A organização deve procurar envolver as pessoas para adaptá-las a esse contexto.

Socialização organizacional é o nome dado:

[...] à maneira como a organização recebe os funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se da maneira mais adequada às expectativas da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 173)

Independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos funcionários ainda não estão totalmente disciplinados sobre a cultura da

organização assim que começam. Portanto, a partir do momento que fazem parte da organização esta precisa ajudar a adaptá-los a nova cultura.

O processo de socialização é entendido como uma prática da gestão de pessoas. Maximiano (2002, p. 338), afirma que “a socialização ocorre basicamente por um processo de aquisição de comportamentos ou regras de conduta, associados aos papéis que as pessoas desempenham nas organizações”.

O processo de socialização inicia antes mesmo da entrada do indivíduo na organização. Para Maximiano (2002, p. 338), o processo de socialização da cultura organizacional de novos funcionários é formado por três estágios:

- a) expectativa e preparação ou estágio de pré-chegada: consiste dentro do processo de socialização no período de aprendizagem que acontece antes que o novo funcionário entre para a organização;
- b) ingresso ou estágio de encontro: consiste dentro do processo de socialização no período em que o novo funcionário vê o que realmente a empresa é de verdade, e confronta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir;
- c) ajustamento e integração ou estágio de metamorfose: consiste dentro do processo de socialização no período em que o novo funcionário muda e se ajusta às tarefas, ao grupo de trabalho e à organização.

Os esforços realizados com o objetivo de socializar novos membros em uma organização poderão auxiliá-los a entender e conhecer as regras de conduta e o ambiente de trabalho, o que é fundamental para que estes novos membros tenham conhecimentos necessários para assumirem seus papéis na organização.

2.2.2 Singularidade e Diversidade Cultural

As organizações são diferentes uma das outras, pois possuem recursos, pessoas e experiências diferentes. Por consequência, sua cultura também será diferente. Maximiano (2002, p. 339), afirma que “a variação nas formas de resolver os problemas de convivência e adaptação ao mundo exterior produz a diversidade cultural”. Assim, pode-se afirmar que a forma com que cada grupo, organização ou comunidade resolve seus problemas, produz a singularidade cultural.

A diversidade cultural é, em certo sentido, o próprio reflexo da necessidade abrangente da múltipla diversidade de vidas numa sociedade. Algumas organizações podem enfrentar os mesmos tipos de problemas, no entanto, possuem recursos e

abordagens diferentes. Portanto, há uma cultura específica para cada grupo ou organização.

Muitas organizações operam em vários países que possuem diferenças fundamentais. As organizações de um mesmo ramo possuem similaridades, porém, são diferentes das organizações de outros ramos. Por isso, na administração moderna dá-se grande importância ao entendimento das culturas nacionais e das diferenças entre elas. Isso tudo cria uma grande variedade cultural e de culturas diferentes.

“A singularidade cultural manifesta-se não apenas nas especificidades de cada organização, mas também dentro de cada grupo ou profissão” (MAXIMIANO, 2002, p. 340).

Assim, numa mesma organização, pode haver diferentes padrões culturais, seja em níveis estratégicos ou operacionais. O mesmo autor, ainda afirma que, “essas diferentes culturas podem ainda integrar-se ou viver em conflito”.

Conhecer e entender as diferentes culturas de uma organização poderá auxiliar a conviver mais produtivamente com pessoas de culturas diferentes, evitando o risco do etnocentrismo, ou seja, a suposição de que uma cultura é superior à outra.

2.2.3 Tipologias de Culturas

Pesquisadores apresentam diferenciadas tipologias de cultura organizacional. Conforme Neves (1996 *apud* MELO, 2006, p. 74) uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns.

Diversas tipologias têm sido divulgadas nas mais variadas bibliografias, contudo, Freitas (1991 *apud* MELO, 2001, p. 75), salienta que nenhuma destas classificações apresentadas responderá que tipos de culturas organizacionais existem, da mesma maneira que nenhuma tipologia corresponde a uma realidade total.

Frente a esta realidade, o modelo teórico conhecido por *Competing Value Model* tem sido amplamente utilizado para a identificação do tipo de cultura organizacional, pois mede a cultura de uma organização em termos de dimensões e valores compartilhados, realizando um diagnóstico e identificando a direção desejada da cultura organizacional, representando uma alternativa diferente do enfoque qualitativo.

O modelo intitulado *Competing Value Model* apresenta que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais comuns. Dessa forma, traduz-se em um instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional e interpretar seus atributos, além de estudá-la em termos comparativos. O modelo é também conhecido como Tipologia Cultural de Quinn (QUINN; KIMBERLY, 1984; QUINN; MCGRATH, 1985).

De acordo com Santos (1998, p. 55):

O modelo aceita que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com os traços culturais ou dimensões comuns a toda a organização humana. Ele visa organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhados que definem a cultura de uma empresa. Da justaposição de suas duas principais dimensões emergem quatro tipos culturais que caracterizam a tipologia de Quinn.

Conforme Melo (2001, p. 79), o *Competing Value Model* pode ser representado por dois eixos que criam quatro quadrantes, que representam um distinto conjunto de indicadores da cultura da organização, conforme ilustrado na figura abaixo:

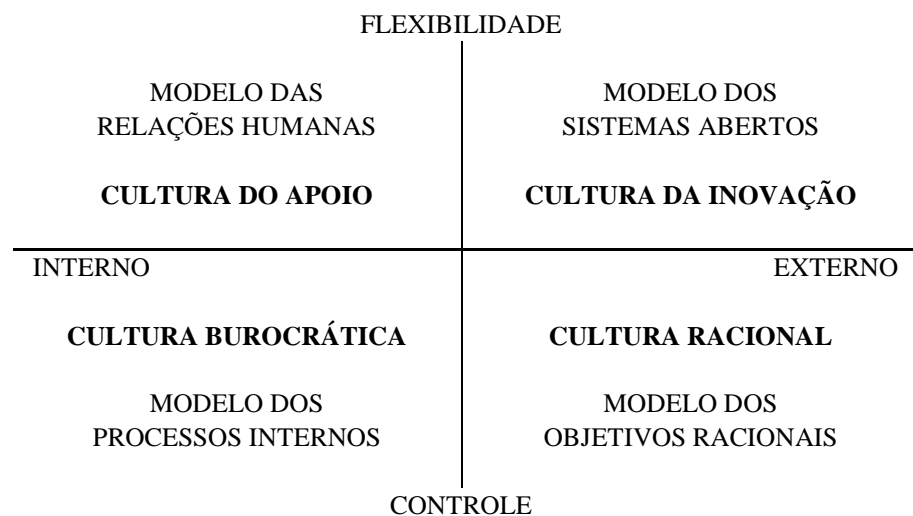


Figura 2 – *Competing Value Model* de Quinn.

Fonte: Adaptado, QUINN (1988 *apud* MELO 2001, p. 79).

Conforme Melo (2001, p. 79), o eixo vertical parte de flexibilidade para controle. A flexibilidade está no topo do eixo e significa a importância da iniciativa individual e adaptabilidade organizacional. Na base do eixo, está o controle, enfatizando a necessidade da hierarquia e controle das funções.

O eixo horizontal vai de objetivo interno até o externo. O objetivo interno enfatiza o desenvolvimento dos recursos humanos, mantendo o ambiente de trabalho estável e cooperativo. O objetivo externo enfatiza o crescimento e aquisição de recursos.

Cada quadrante desta estrutura representa um dos quatro modelos na teoria organizacional: Relações Humanas, Sistemas Abertos, Objetivos Racionais e dos Processos Internos. Segundo o entendimento de Quinn (1988 *apud* MELO, 2001, p. 79), “as organizações são sistemas contraditórios, portanto em toda organização estes quatro modelos existem”. A combinação destas dimensões resulta a seguinte tipologia cultural, apresentada na figura acima e definida na seqüência:

- a) cultura de apoio ou grupal: conforme Melo (2001, p. 80), “esta cultura enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização” e tem por principal objetivo a criação e manutenção da harmonia e empenho das pessoas, em que a participação e o consenso geradores do espírito de equipe são os meios para atingir os fins. Caracteriza-se pelas relações humanas, onde vêem seus membros como familiares e amigos, sendo que todas as pessoas se conhecem, gostam uma das outras e estão dispostas a se ajudar e trocar informações abertamente.
- b) cultura de inovação ou inovativa: segundo Neves (1996 *apud* MELO, 2001, p. 80), “esta cultura valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente”. Essa cultura caracteriza-se pela motivação, estímulo, diversificação e a criatividade nas tarefas. A liderança é visionária, inovativa, empreendedora, idealista e orientada para o risco.
- c) cultura racional: de acordo com Melo (2001, p. 80), “caracteriza-se pela ênfase na orientação para o ambiente externo e para o controle”. Tem objetivos claros, bem definidos, de curto alcance, e busca a maximização dos resultados (lucro) na base de uma atuação racional e técnico-econômica. A autoridade centra-se no líder e o poder na competência técnica.
- d) cultura burocrática ou hierárquica: nesta cultura predominam os valores de respeito pelas regras, ordem, hierarquia, segurança/estabilidade e formalismo, sendo caracterizada por uma ênfase de orientação para o controle e para o ambiente interno. Segundo Neves (1996 *apud* MELO, 2001, p. 80), “a liderança neste tipo de cultura tende a ser conservadora no sentido de garantir o controle e de assegurar a estabilidade e a segurança, características que funcionam como critério de eficácia”.

As tipologias culturais apresentadas acima, resultantes das combinações de diversos fatores, consistem em modelos de cultura, obtidos a partir de análises cujos resultados servem de molde padrão para a definição da tipologia cultura predominante e ideal na organização.

2.2.4 Indicadores de Culturas

“As culturas são estudadas e contratadas através de indicadores” (MAXIMIANO, 2002, p. 342). Um indicador também é chamado atributo ou dimensão

da cultura organizacional. Maximiano (2002, p. 342 - 344) apresenta ainda os indicadores mais comuns:

- a) distância do poder: serve para avaliar como as pessoas enxergam a autoridade e as diferenças de status. Nas culturas com grande distância do poder, existe um grande respeito pela autoridade. Já nas culturas com pequena distância do poder, ocorre o inverso;
- b) linguagem: divide as culturas em dois tipos básicos: as culturas de alto e baixo contexto. As culturas de alto contexto baseiam-se na confiança pessoal e na palavra falada. As culturas de baixo contexto dão mais valor à palavra escrita e à formalidade;
- c) relações humanas: no âmbito das relações humanas são utilizados diversos indicadores específicos: individualismo em contraposição a coletivismo e o ser em contraposição ao ter;
- d) atitudes em relação ao futuro: dividem a cultura em duas posições: atitude pró-ativa (característica da cultura orientada para o longo prazo), representada por forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização dos recursos. É a atitude dos administradores que processam positivamente o feedback que vem do ambiente e de dentro da própria organização. Atitude reativa (característica da cultura orientada para o curto prazo), representada pelas forças que desejam e preservam a estabilidade, a manutenção do status quo. É a atitude dos administradores que processam negativamente o feedback que vem do ambiente externo e de dentro da própria organização;
- e) universalismo em contraposição a particularismo: mede até que ponto as regras são inflexíveis e permanentes ou podem ser mudadas para ajustar-se a situações particulares. Quando se aplicam as normas a todos, a cultura é universal. Quando há dois pesos e duas medidas, ou seja, quando se abrem exceções, a cultura é particularista;
- f) orientação para o ambiente: as culturas organizacionais adaptativas (orientadas para fora) preocupam-se seriamente com cliente, acionistas e empregados. Nas culturas organizacionais não adaptativas (orientadas para dentro), a administração preocupa-se principalmente consigo mesma, ou algum produto ou tecnologia mais familiar;
- g) propensão a risco: as culturas orientadas à certeza (com pouca tolerância à ambigüidade) fazem com que as pessoas passem a preferir a acomodação, a rotina e as situações estruturadas. Já as culturas orientadas para a incerteza (com alta tolerância à ambigüidade) fazem com que as pessoas prefiram os riscos;
- h) mecanismo e organicismo: a cultura mecanicista é adequada a condições ambientais relativamente estáveis. As tarefas são especializadas e precisas. A hierarquia de controle é bem definida. A responsabilidade pela coordenação, assim como a visão de conjunto, pertencem exclusivamente à alta administração. A comunicação é enfatizada. Valoriza-se a lealdade e a obediência aos superiores. A cultura organicista adapta-se às condições instáveis e a ambientes com os quais a organização não tem familiaridade.

Conforme Santos (1998), um possível desequilíbrio dos indicadores, pode ser originado muitas vezes pela ênfase exagerada em alguma das formas de cultura, levando a instituição a ignorar as demais, o que acarreta a necessidade de mudança de cultura.

2.2.5 Mudança de Cultura

A cultura organizacional constituída de características relativamente estáveis e permanentes tende a tornar-se a muito resistente às mudanças. Segundo Robbins (2003, p. 301), “uma cultura leva muito tempo para se formar e uma vez estabelecida, tende a tornar-se entrincheirada”.

Conforme Robbins (2003, p. 301), a mudança cultural tende a ocorrer quando existir a maioria ou todas as seguintes situações:

- a) ocorrência de uma crise grave: é o choque que esconde o *status quo* e coloca em pertinência da cultura em vigor;
- b) rotatividade na liderança: uma nova liderança de cúpula, capaz de fornecer um conjunto alternativo de valores fundamentais, pode ser percebida como necessária para responder à crise. Além do presidente da organização, ele também pode precisar incluir todos os postos de administração sênior;
- c) organizações novas e pequenas: quanto mais nova, menos entrincheirada será sua cultura. Da mesma forma, é muito mais fácil comunicar seus novos valores quando ela é pequena. Essa relação ajuda a explicar a dificuldade que as empresas multibilionárias encontram para suas culturas;
- d) cultura fraca: quanto mais amplamente assumida uma cultura, quanto maior o acordo de seus membros, quanto aos seus valores, mais difícil será mudar. As culturas fracas são mais suscetíveis a mudanças que as fortes.

Em sua maioria, os funcionários não vêem os problemas cotidianos de sua organização, pois estão embebidos na cultura consolidada da empresa.

Quando os fatores situacionais são favoráveis à mudança cultural, é preciso descongelar a cultura em vigor.

Nenhuma medida isolada produz o impacto necessário para derreter algo extremamente entrincheirado e valorizado. Portanto, é necessária uma estratégia abrangente e coordenada para gerenciar a cultura. ROBBINS (2003, p. 302)

Segundo o mesmo autor, a melhor forma “é partindo de uma análise cultural, a qual inclui uma auditoria cultural para avaliar a cultura corrente”. Em seguida, “é necessário deixar claro aos funcionários que a sobrevivência da organização estará realmente ameaçada se não houver mudança iminente”.

Finalmente, “a administração desejará mudar os processos de seleção e socialização, os sistemas de avaliação e recompensa, para apoiar os funcionários a esposarem os novos valores perseguidos”. ROBBINS (2003, p. 302)

Enfim, as mudanças de cultura são complexas e demoradas, contudo, quando bem conduzidas, proporcionam menor carga psíquica, provendo o contexto adequado para a condução da estratégia da organização, e conseqüentemente menor sofrimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa de descrição, visto que as pesquisas qualitativas são o estudo de temas no seu cenário atual, buscando a interpretação dos seus significados assumidos pelos indivíduos. Embora descritiva, apresenta características de compreensiva, visto observar aspectos objetivos e subjetivos, apontando práticas relacionais utilizadas. Busca compreender um fenômeno a partir de uma visão integrativa, contextualizando as relações do fenômeno estudado, sem separar o que é cognitivo do que é afetivo.

Segundo Rauen (2002, p. 54) “as pesquisas qualitativas de descrição são aquelas que não se conformam com os dados bibliográficos, confiam na notação qualitativa e não intervêm na realidade. Dividem-se em estudo de caso e pesquisa fenomenológica.” Neste trabalho foi utilizado o método de estudo de caso que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2002, p. 54).

Apesar de ser uma pesquisa qualitativa, foi necessário para o cumprimento dos objetivos traçados a utilização de algumas técnicas quantitativas, visando compilar e dar possibilidade de análise aos dados a serem coletados.

Segundo Bicudo (2004 *apud* LEONEL; MOTTA, 2007, p. 108) a abordagem quantitativa está mais preocupada com a generalização, relacionada com o aspecto da objetividade passível de ser mensurável, permitindo uma idéia de racionalidade, como sinônimo de quantificação. Em outras palavras, este tipo de abordagem se define pela idéia de rigor, precisão e objetividade.

Como instrumento de pesquisa foi feito uso de questionários para identificação do perfil cultural da organização (*Competing Value Model*), bem como das atitudes e consciência ambiental (*New Environmental Paradigm*). Assim, na tabulação dos resultados encontrados, quantificou-se as questões, estabelecendo-se assim, algumas categorias de representação do contexto.

Do ponto de vista de seus objetivos, é uma pesquisa exploratória, pois, de acordo Gil (2002, p. 41) “estas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior familiaridade

com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O mesmo autor afirma ainda que “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é uma pesquisa bibliográfica, documental, de levantamento e de estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p. 44) “pesquisa bibliográfica por que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Pesquisa documental porque vale-se de “materiais que não recebem ainda um tratamento analítico”. (GIL, 2002, p. 45). De levantamento, pois caracteriza-se pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”, ou seja, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2002, p. 50).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

A pesquisa visa diagnosticar um determinado setor, ou unidade-caso, em um determinado período.

Segundo Gil (2010, p. 118), a definição da unidade-caso depende do propósito da pesquisa, sendo na situação proposta intrínseca pela pretensão de conhecimento em profundidade. Dessa forma, a população da pesquisa é composta pelos colaboradores do Banco Alfa, agência Migrante PR, localizada no município de Cascavel PR, que apresenta um quadro funcional de 31 colaboradores diretamente registrados, incluindo-se o pesquisador.

Define-se esta agência como área de estudo, em virtude da importância que a mesma representa para o conglomerado de unidades, assim como a importância dentro da sociedade a qual está inserida, contribuindo para o crescimento econômico da região, baseando-se na busca também de um desenvolvimento sustentável. Além disso, considera-se também o fato da conveniência para realização da pesquisa por se tratar do local de trabalho do pesquisador.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é parte importante na identificação da relação entre a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A.

Para a execução do projeto foram coletados dados primários e secundários.

Os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares (MATTAR, 2001, p. 48).

Como fontes de dados primários foram utilizados questionários, visando identificação do perfil cultural da organização, bem como das atitudes e consciência ambiental, e práticas ambientais.

Os questionários (apêndices A e B) foram aplicados em um mesmo momento, sendo que os mesmos constituem-se de questões objetivas, orientando-se para pontos de interesse do pesquisador, buscando atingir os objetivos.

Para a identificação da tipologia cultural existente na organização, foi aplicado roteiro de questões do modelo intitulado *Competing Value Model*, (apêndice A) estruturado pelo autor, com adaptação do instrumento de coleta de Melo (2001, p. 81-84), o qual é desenvolvido por Robert Quinn em 1988, com a operacionalização desenvolvida por Kim Sterling Cameron.

Na aplicação dos questionários foram efetuadas explicações orais de todo o roteiro de questões do *Competing Value Model* de Quinn visando facilitar seu entendimento.

O questionário consiste em 6 (seis) questões, enfatizando: características dominantes, o líder organizacional, a integração organizacional, o clima organizacional, critérios de sucesso, estilo de gestão, respectivamente, sendo que, cada questão possui quatro descrições de organizações (A, B, C, D). Nenhuma das descrições é melhor que a outra, são apenas diferentes umas das outras. Dessa forma, cada funcionário atribuiu valores aos itens A, B, C, D conforme a semelhança apresentada com a própria organização, sendo que a soma totalizou 100.

Já para a identificação das atitudes e práticas ambientais dos colaboradores, foi aplicado o questionário (apêndice B) estruturado pelo autor, com adaptação do instrumento de coleta de Caixeta (2010, p. 63-65), o qual é baseado no *New*

Environmental Paradigm proposto por Dunlap e Van Liere, em 1978, tabulado pela escala Likert, de cinco níveis, do mais positivo (5) para o mais negativo (1). O questionário consiste em 3 (três) grupos de questões, enfatizando: atitudes, valores e consciência ambientais; práticas ambientais (comportamentos) dentro das organizações e; práticas ambientais (comportamentos) fora das organizações, amparados também nas ações, valores e crenças pessoais que refletem conseqüências no meio ambiente.

Após coletados os dados dos referidos questionários, os resultados foram trabalhados e analisados buscando atingir os objetivos traçados para a pesquisa.

As entrevistas, visando identificar as atitudes e práticas de gestão ambiental existentes, compõem por questões específicas, pois conforme Roesch (1999, p. 159) “permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Paralelamente, foi realizada uma observação participante, que consiste na participação real na agência, onde, conforme Gil (2010, p. 121) o pesquisador assume o papel de membro do grupo, justificado também pelo fato do pesquisador ser parte integrante da equipe de colaboradores.

Além disso, quando necessárias para interpretação dos dados coletados, foram realizadas entrevistas informais, as quais também se confundem com conversas informais, visando obter informações que darão suporte na análise e interpretação dos dados apurados junto aos colaboradores, relacionados à cultura organizacional e às atitudes e práticas ambientais dos mesmos.

Também foram utilizados dados secundários para a coleta de dados. De acordo com Mattar (2001, p. 48):

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundárias são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações [...]

Foram utilizados, quando necessário, dados disponíveis no sistema de administração de recursos humanos do Banco Alfa, como: dados funcionais, características dos colaboradores, informações sócio-demográficas dos colaboradores, bem como descrição hierárquica organizacional sobre a agência em estudo, visando possibilidade de relação entre hierarquia, cultura, atitudes e práticas ambientais dos colaboradores, a área de abrangência, além da observação do ambiente de pesquisa.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após o recebimento dos questionários respondidos (apêndice A), os dados foram classificados, compilados, analisados e posteriormente apresentados os resultados obtidos, em gráficos e tabelas. Foi apresentada a tabulação dos resultados do questionário, representando o tipo cultural existente e ainda a direção desejada pelos colaboradores em relação à cultura organizacional, os quais também serão dispostos de forma gráfica. Contudo, além da apresentação dos resultados médios para cada objeto estudado, foram utilizadas também as técnicas de estatística descritiva, visto que esta busca organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos, além da realização da correlação dos dados pesquisados, bem como o teste de diferenças médias (cálculo da ANOVA), sendo que para identificar a diferença aplicamos posteriormente o teste de Tukey, utilizando-se para tais, de software de planilhas eletrônicas.

Da mesma forma, após o recebimento dos questionários respondidos (apêndice B) visando à percepção das atitudes e conscientização dos colaboradores quanto às atitudes e práticas ambientais, os dados foram classificados, compilados, analisados e posteriormente apresentados os resultados obtidos, em gráficos e tabelas. As observações quanto às práticas de gestão ambiental, foram também apresentadas de forma descritiva, buscando demonstrar a visão estratégica ambiental da instituição. Entretanto, além da apresentação dos resultados médios para cada objeto estudado, foi utilizada também a técnica de estatística descritiva, visto que esta busca organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos, além da realização da correlação dos dados pesquisados, bem como realização do histograma para melhor visualizar a distribuição das respostas dos público alvo pesquisado.

Todos os resultados obtidos foram submetidos à análise de regressão linear múltipla, e correlação, utilizando-se para tais, de software de planilhas eletrônicas, visando observar se existe relação entre as variáveis, dependente: cultura organizacional e as variáveis independentes: atitudes, valores e consciência ambientais; práticas ambientais (comportamentos) dentro das organizações e; práticas ambientais (comportamentos) fora das organizações, que segundo (Gil, 2002, p. 169) é “um

conjunto de técnicas, onde tem-se o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre fenômenos”.

Conforme Neves Junior *et al*, (2007, p. 6) a análise de regressão estuda o relacionamento entre uma variável chamada dependente e outras variáveis chamadas variáveis independentes. Este relacionamento é representado por um modelo matemático, isto é, por uma equação que associa a variável dependente com as variáveis independentes. Este modelo é designado por modelo de regressão linear múltipla visto serem incorporadas várias variáveis independentes.

Já a análise de correlação dedica-se a inferências estatísticas das medidas de associação linear. Dessa forma, será utilizado o coeficiente de correlação múltiplo já que, conforme LIRA (2004, p. 128) mede a força ou grau de relacionamento linear entre uma variável e um conjunto de outras variáveis. As técnicas de análise de correlação e regressão estão intimamente ligadas. Nesse sentido, Guilford, (1950 *apud* LIRA, 2004, p. 128) contribui que a Correlação Múltipla aumenta quando aumenta o tamanho da correlação entre as variáveis dependentes e independentes e quando o tamanho das intercorrelações entre as variáveis independentes diminui.

Para favorecer a melhor compreensão da metodologia da pesquisa, procurou-se estabelecer as relações entre os objetivos geral e específicos com os questionamentos inseridos no instrumento de pesquisa (questionário). Estes relacionamentos estão apresentados na tabela abaixo.

Tabela 1. Relações dos objetivos geral e específicos com o instrumento de coleta de dados e metodologia

(continua)

OBJETIVO GERAL	QUESTIONÁRIO	ANÁLISE DOS DADOS
Analisar a relação entre a Cultura Organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A.	Apêndice A e Apêndice B	Todos os testes em conjunto permitirão responder ao objetivo geral
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTIONÁRIO	ANÁLISE DOS DADOS
Apontar a cultura organizacional predominante no Banco Alfa utilizando-se do <i>Competing Value Model</i> .	Apêndice A	Estatística Descritiva; Anova; Teste Tukey
Descrever as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores baseando-se no <i>New Environmental Paradigm</i> .	Apêndice B	Estatística Descritiva; Histograma

Tabela 1. Relações dos objetivos geral e específicos com o instrumento de coleta de dados e metodologia

(conclusão)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTIONÁRIO	ANÁLISE DOS DADOS
Analisar a relação entre a Cultura Organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A	Apêndice A e Apêndice B	Análise de Correlação Linear Múltipla e Regressão

Enfim, com a utilização dos resultados da pesquisa, busca-se justificar a cultura organizacional existente, pelas atitudes e práticas ambientais dos colaboradores, ou a falta delas atualmente na organização. Da mesma forma, foi realizada a busca pela consideração das possíveis mudanças nas atitudes e práticas ambientais existentes em virtude da cultura organizacional apresentada como ideal pelos colaboradores. Em suma, busca-se verificar quanto e de que forma as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores, bem como o desenvolvimento da política ambiental estratégica da organização é influenciada pelo tipo cultural existente na organização atualmente e em um modelo ideal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo será apontada a cultura organizacional predominante no Banco Alfa S/A utilizando-se do *Competing Value Model*, assim como será apresentada a cultura organizacional vista como ideal na visão dos colaboradores. Na sequência, serão descritas e analisadas as atitudes, valores e consciência ambiental dos colaboradores, bem como as práticas ambientais (comportamentos) dos colaboradores baseando-se no *New Environmental Paradigm*, no local, e fora do local de trabalho. Por fim, será apresentada uma análise da relação entre a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA TIPOLOGIA CULTURAL

Para identificação da tipologia cultural predominante no Banco Alfa S/A, foi aplicado o roteiro de questões do Modelo dos Valores Competitivos de Quinn. (apêndice A)

Na aplicação dos questionários foram efetuadas explicações orais de todo o roteiro de questões do Modelo dos Valores Competitivos de Quinn visando facilitar seu entendimento, e proporcionar consequentemente um melhor resultado para a pesquisa.

O questionário consiste em 6 (seis) questões, enfatizando: características dominantes, o líder organizacional, a integração organizacional, o clima organizacional, critérios de sucesso, estilo de gestão, respectivamente.

Cada questão possui quatro descrições de organizações (A, B, C, D). Nenhuma das descrições é melhor que a outra, são apenas diferentes umas das outras. Dessa forma, cada funcionário atribuiu valores aos itens A, B, C, D conforme a semelhança apresentada com a própria organização, sendo que a soma totalizou 100.

Após coletados os resultados com a aplicação do roteiro de questões de Quinn, aplicados aos 31 (trinta e um) colaboradores, efetuou-se uma tabulação das respostas obtidas por questão. O resultado dessas questões são apresentados na sequência.

4.1.1 Cultura Organizacional Predominante

Conforme visualizado na tabela 2, constata-se uma maior tendência para os tipos de cultura racional e burocrática, que se caracterizam de forma comum a orientação para os objetivos racionais e processos internos respectivamente.

Tabela 2 – Resultados do roteiro de questões do Modelo dos Valores Competitivos de Quinn

Culturas	Questões						Total
	Características Dominantes	O Líder Organizacional	A Integração Organizacional	O Clima Organizacional	Critérios de Sucesso	Estilo de Gestão	
Apoio	457	250	608	358	548	666	2887
Inovação	560	625	542	688	492	418	3325
Racional	930	705	765	690	700	573	4363
Burocrática	1153	1520	1185	1364	1360	1443	8025

Analisando estatisticamente os dados coletados, identifica-se uma relação inversamente proporcional entre os valores de média e os desvios padrão, o que leva a conclusão que quanto maior a média obtida, menor a oscilação das respostas em relação a média, ou seja, na média da Cultura de Apoio o desvio padrão foi de 14,41, enquanto na média da Cultura Burocrática o desvio padrão foi de 24,08.

Tabela 3 – Variáveis estatísticas em relação à cultura organizacional predominante na instituição

Culturas	Métodos					
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Coefficiente de Variação
Apoio	15,52	10	0	14,41	207,53	0,93
Inovação	17,88	15	10	16,03	256,85	0,90
Racional	23,46	20	20	18,49	341,85	0,79
Burocrática	43,15	50	50	24,08	579,61	0,56

Dessa forma, analisando especificamente as duas situações citadas, percebe-se que a oscilação em relação à cultura de apoio é muito maior que a da cultura burocrática, ou seja, entende-se que a tendência pela apresentação da cultura burocrática como atual na empresa é mais coesa, com menos oscilação, o que justifica as médias apresentadas.

Visando descobrir se a existem diferenças entre as médias, ou seja, se ao menos uma das médias é estatisticamente diferente das demais, efetuamos, conforme tabela 4 o cálculo da ANOVA.

Tabela 4 – ANOVA em relação a cultura organizacional predominante na instituição

Causas da variação	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	F	Probabilidade	Valor Crítico
Entre tratamentos	787917,4	28,0	99,4	0,0	1,5
Dentro (resíduo)	238106,5	841,0			
Total	1026023,9	869,0			

O cálculo confirma serem significativos os resultados em relação à Cultura Organizacional, visto indicar que é verdadeira a existência de uma diferença estatística significativa em ao menos uma das médias oriundas dos dados da população de pesquisa trabalhada com relação às demais. Para identificar a diferença em relação às médias aplicamos na sequência o teste de Tukey, do qual apresentamos o resultado gráfico abaixo.

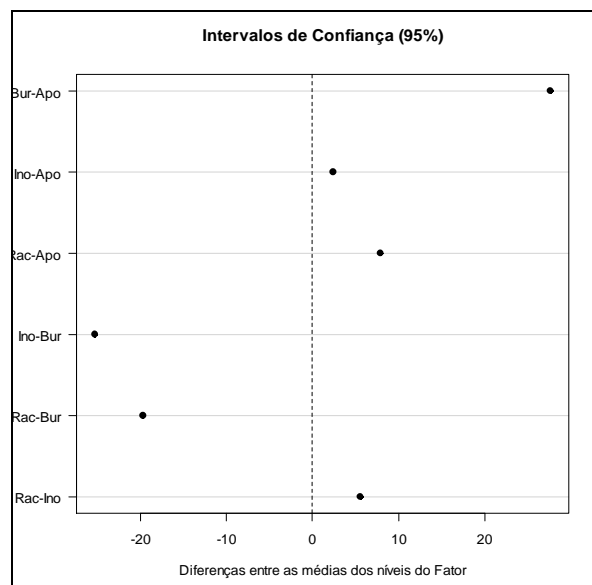


Gráfico 1 – Teste de Tukey da Tipologia cultural predominante no Banco Alfa S/A

Conforme dados apresentados, e confirmados na aplicação do Teste de Tukey à um nível de significância de 5%, embora apareçam alguns traços dos outros tipos de cultura organizacional, destaca-se nitidamente a diferença da Cultura Burocrática das demais, onde predominam valores de respeito pelas regras, ordem, hierarquia,

segurança/estabilidade e formalismo, sendo caracterizada por uma ênfase de orientação para o controle e para o ambiente interno, como também demonstrado no gráfico abaixo:

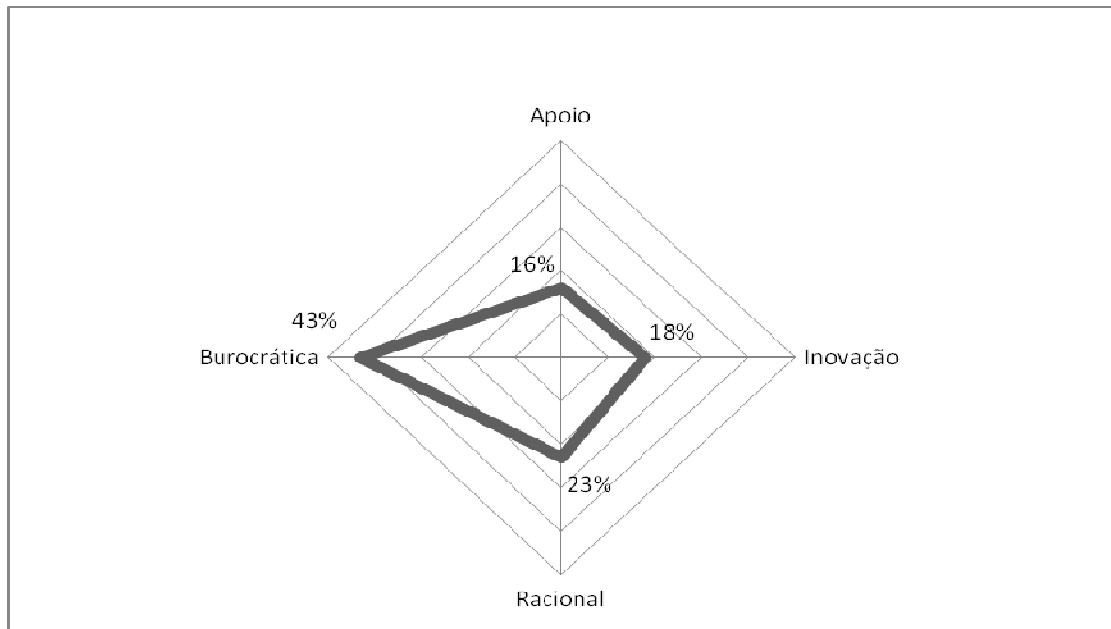


Gráfico 2 – Tipologia cultural predominante no Banco Alfa S/A

Conforme Bedani (2008, p. 66):

a cultura burocrática enfatiza o planejamento, as regras, os procedimentos, e espera que cada membro cumpra com seu dever de acordo com a descrição formal de sua função. Todos conhecem exatamente o que se espera do seu papel. Reforçando essa condição, um grande número de supervisores e gerentes controla a realização das atividades e o fluxo de trabalho. O poder é exercido pela cúpula da organização, posição que pode ser alcançada ao longo da carreira dos indivíduos. Constata-se estabilidade dos quadros funcionais, privilegiando o treinamento formal para aquisição de habilidades. Não conseguindo reagir prontamente frente as mudanças, as culturas deste tipo somente se mostram eficientes quando operam em ambientes estáveis.

Por fim, embora apareçam alguns traços dos outros tipos de cultura organizacional (cultura do apoio, cultura da inovação, cultura racional) com destaque para as características dominantes (questão 1 do apêndice A) e do líder organizacional (questão 2 do apêndice A) respectivamente, onde se destaca a Cultura Racional, no Banco Alfa S/A a Cultura Burocrática é que apresenta maior semelhança com a organização, ou seja, consolida-se como a cultura predominante.

Dentro do contexto ambiental, esse tipo de cultura pode apresentar limitações para o desenvolvimento das práticas, visto não conseguir reagir prontamente frente as mudanças, operando em ambientes instáveis.

4.1.2 Cultura Organizacional Ideal

O mesmo questionário foi novamente aplicado, porém, com o objetivo de identificar o tipo cultural ideal na visão dos membros da instituição. Após coletados os resultados com a aplicação do roteiro de questões de Quinn, aplicados aos 31 (trinta e um) colaboradores, efetuou-se a tabulação das respostas obtidas por questão. O resultado destas questões é o apresentado na tabela a seguir:

Tabela 5 – Resultados do roteiro de questões do Modelo dos Valores Competitivos de Quinn

Culturas	Questões					Total	
	Características Dominantes	O Líder Organizacional	A Integração Organizacional	O Clima Organizacional	Critérios de Sucesso		Estilo de Gestão
Apoio	1046	1292	1361	1185	1132	1293	7309
Inovação	735	475	454	617	724	670	3675
Racional	539	763	588	635	587	449	3561
Burocrática	780	570	697	663	657	688	4055

Conforme visualizado na tabela 5, constata-se uma maior tendência para a cultura de apoio, que caracteriza-se pelas relações humanas.

Tabela 6 – Variáveis estatísticas em relação a cultura organizacional ideal na instituição

Culturas	Métodos					
	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Coefficiente de Variação
Apoio	39,30	30	25	19,68	387,29	0,50
Inovação	19,76	20	25	13,71	188,01	0,69
Racional	19,15	20	25	12,96	167,92	0,68
Burocrática	21,80	25	25	13,21	174,45	0,61

Analisando estatisticamente os dados coletados, identifica-se uma leve proporcionalidade entre os valores de média e os desvios padrão, o que leva a conclusão que quanto maior a média obtida, maior a oscilação das respostas em relação à mesma, ou seja, na média da Cultura de Apoio o desvio padrão foi de 19,68, enquanto na média da Cultura Racional o desvio padrão apresentou-se em 12,96. Por outro lado, identifica-se uma inversão dessa relação em relação a Cultura da Inovação e a Cultura Burocrática, o que nos leva a concluir que na cultura Burocrática tivemos uma menor oscilação da distribuição das respostas em relação à média, enquanto na Cultura da

Inovação apresenta-se o inverso. Por fim, verificamos que mesmo apresentando a maior média entre as alternativas, a cultura de apoio se mostra menos coesa entre as tipologias de cultura, da mesma forma que reforça a sua percepção como ideal pelos colaboradores da instituição, e justifica-se assim a necessidade de mudança de cultura.

Tabela 7 – ANOVA em relação a cultura organizacional ideal na instituição

Causas da variação	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	F	Probabilidade	Valor Crítico
Entre tratamentos	758188,2	27078,1	142,5	0,0	1,5
Dentro (resíduo)	159777,7	190,0			
Total	917965,9	27268,1			

Utilizando-se novamente do recurso estatístico da ANOVA, o cálculo efetuado nos confirma ser significativo os resultados em relação à Cultura Organizacional, visto indicar que é verdadeira a existência de uma diferença estatística significativa em ao menos uma das médias oriundas dos dados da população de pesquisa trabalhada em relação às demais. Para identificar a diferença em relação às médias aplicamos na seqüência o teste de Tukey, do qual apresentamos o resultado gráfico abaixo.

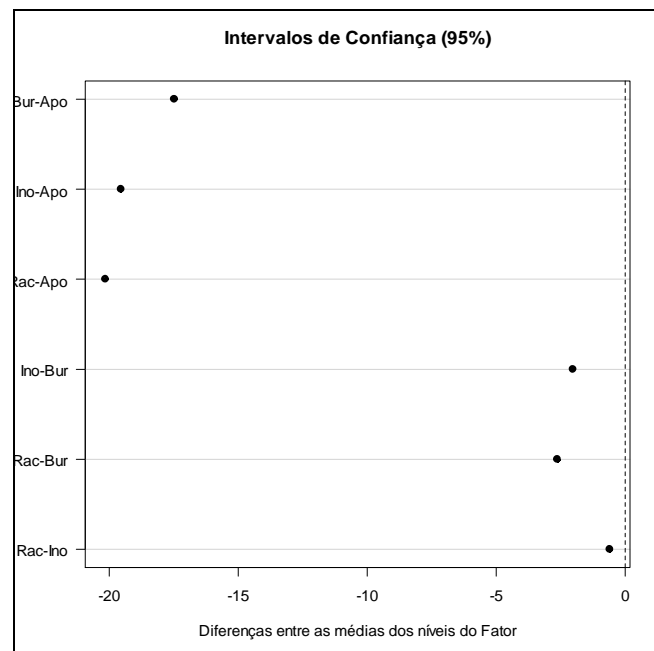


Gráfico 3 – Teste de Tukey da Tipologia cultural ideal no Banco Alfa S/A

Conforme dados apresentados, e confirmados na aplicação do Teste de Tukey à um nível de significância de 5%, embora apareçam novamente alguns traços dos outros tipos de cultura organizacional, destaca-se nitidamente que a Cultura do Apoio é estatisticamente diferente dos demais tipos culturais, a qual, caracteriza-se pelas relações humanas, onde vêem seus membros como familiares e amigos, sendo que todas as pessoas se conhecem, gostam uma das outras, e estão dispostas a se ajudar e trocar informações abertamente, objetivando a manutenção da harmonia e do empenho das pessoas, sendo também ilustrado no gráfico abaixo:

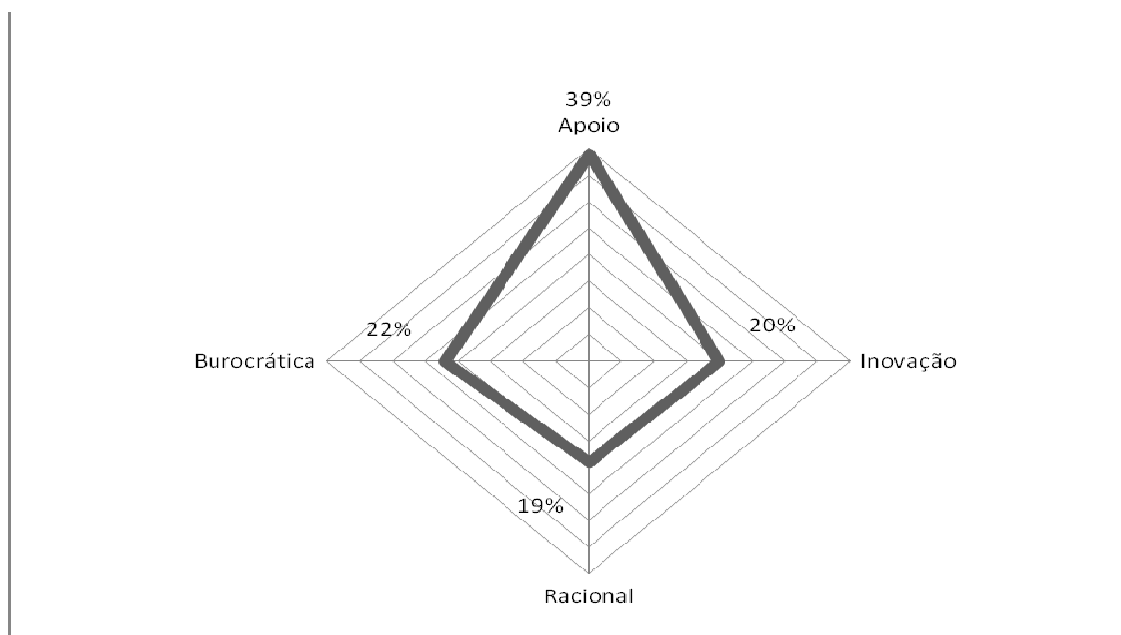


Gráfico 4 – Tipologia cultural ideal no Banco Alfa S/A

Conforme Bedani (2008, p. 66):

a cultura do apoio é orientada para o trabalho, preocupando-se basicamente com a solução contínua e bem sucedida dos problemas. Enfatiza a realização do trabalho por meio da reunião de recursos apropriados e das pessoas certas nos lugares certos, privilegiando o trabalho em grupo. O poder deriva principalmente da perícia do trabalhador e menos da posição que ocupa na estrutura da organização. Trata-se de uma cultura bastante adaptável, equipes de projetos ou grupos de tarefas são montados para resolução de problemas específicos. O ambiente de trabalho seria normalmente agradável e o treinamento foca a solução de problemas e o autodesenvolvimento. Apesar da dificuldade de controle, mostra-se uma cultura eficiente quando a flexibilidade e a sensibilidade com relação ao ambiente externo constituem qualificações essenciais e quando se exige da organização rapidez de reação e criatividade.

Por fim, embora apareçam alguns traços dos outros tipos de cultura organizacional (cultura da inovação, cultura racional, cultura burocrática) com destaque para as características dominantes (questão 1 do apêndice A) e do líder organizacional

(questão 2 do apêndice A) respectivamente, onde se destaca a Cultura Burocrática e a Cultura Racional, no Banco Alfa S/A a Cultura do Apoio é que apresenta maior semelhança com a tipologia de cultura ideal na visão dos membros da instituição.

Dentro do contexto de desenvolvimento das práticas ambientais, esse tipo de cultura pode apresentar-se como ideal, ou com maior eficiência, visto possuir uma boa flexibilidade e sensibilidade com o ambiente externo, principalmente quando exigida da organização rapidez de reação e criatividade.

4.1.3 Cultura Organizacional Predominante x Cultura Organizacional Ideal

Com base nos resultados dos dois cenários apresentados, identificou-se a necessidade ou demanda pelos colaboradores da mudança de cultura vivenciada na empresa.

A mudança é sempre um momento de ruptura, de transformação, de criação e, portanto, envolve risco, principalmente com relação às transformações relacionadas à estrutura de poder.

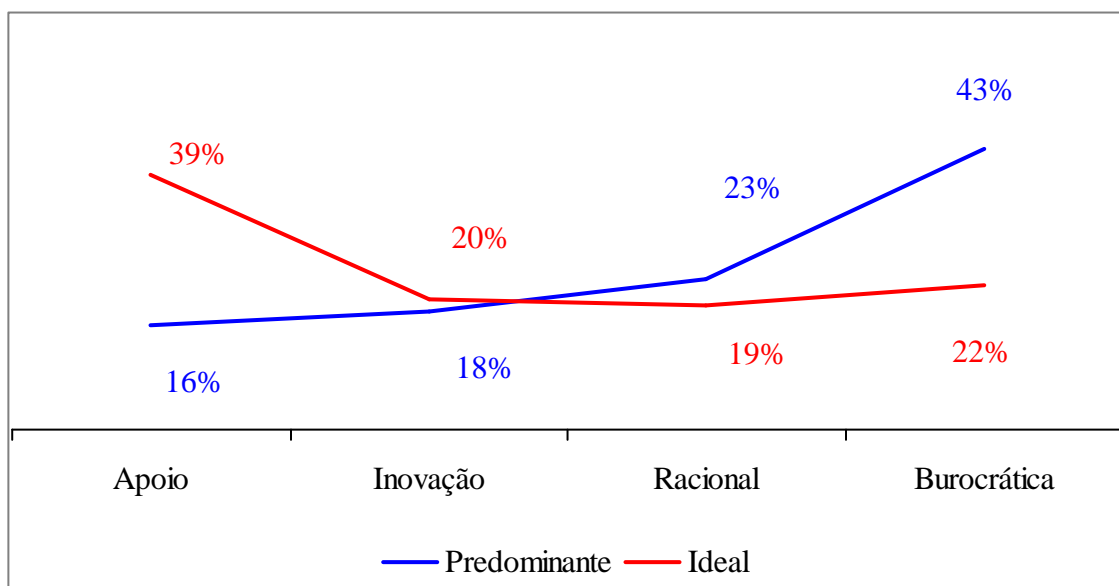


Gráfico 5 – Tipologias culturais no Banco Alfa S/A

Para dar mais visibilidade a esta necessidade de mudança de cultura organizacional, efetuou-se graficamente, conforme apresentado no gráfico 5, o

cruzamento dos dados do tipo de Cultura Organizacional predominante no Banco Alfa S/A com a tipo de Cultura Organizacional vista como ideal pelo colaboradores do Banco Alfa S/A, onde percebe-se nitidamente a diferença em relação a Cultura do Apoio de 23,78%, do ponto visto como ideal pelos colaboradores com o ponto atual. Da mesma forma, em relação à Cultura Burocrática identifica-se a diferença de 21,35 % em relação ao ponto atual com o ponto visto como ideal pelos colaboradores.

As mudanças organizacionais geralmente ocorrem devido a pressões externas sobre um de seus elementos, tais como diretrizes governamentais, inovações tecnológicas e a forte concorrência. Isso não quer dizer que as pressões internas não apresentam responsabilidades sobre as mudanças, pois a insatisfação dos clientes internos, a modificação nos processos de trabalho e a variação no estilo gerencial podem influenciar no clima organizacional e futuramente promover mudanças na cultura da organização.

As mudanças culturais e organizacionais dependem basicamente da mudança de paradigmas. Apesar de esta tarefa não ser fácil, jamais se deve pensar que é impossível, pois as organizações são constituídas de seres humanos que estão em constante desenvolvimento e que interagem entre si. E ao mesmo tempo em que trazem sua própria cultura às organizações, assimilam a cultura vigente. Essa inter-relação cultural pode transformar-se em uma nova cultura.

Reforçando, conforme citado por Robbins (2003, p. 302), a melhor forma “é partindo de uma análise cultural, a qual inclui uma auditoria cultural para avaliar a cultura corrente”, onde, em seguida, “é necessário deixar claro aos funcionários que a sobrevivência da organização estará realmente ameaçada se não houver mudança iminente” e, finalmente, “a administração desejará mudar os processos de seleção e socialização, os sistemas de avaliação e recompensa, para apoiar os funcionários a esposarem os novos valores perseguidos”.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS

Para a identificação das atitudes e práticas ambientais dos colaboradores, foi aplicado o questionário (apêndice B) estruturado pelo autor, com adaptação do instrumento de coleta de Caixeta (2010, p. 63-65), o qual é baseado no *New*

Environmental Paradigm proposto por Dunlap e Van Liere (1978), tabulado pela escala Likert, de cinco níveis, do mais positivo (5) para o mais negativo (1), sendo as alternativas respectivamente: concordo totalmente, concordo parcialmente, nem concordo e nem discordo, discordo parcialmente, discordo totalmente, para o primeiro grupo de questões, e: sempre, frequentemente, de vez em quando, raramente, nunca, para o segundo e terceiro grupo de questões.

O questionário consiste em 3 (três) grupos de questões, enfatizando: atitudes, valores e consciência ambientais; práticas ambientais (comportamentos) dentro das organizações e; práticas ambientais (comportamentos) fora das organizações, amparados também nas ações, valores e crenças pessoais que refletem conseqüências no meio ambiente.

Na aplicação dos questionários foram efetuadas explicações orais de todo o roteiro de questões visando facilitar seu entendimento, e proporcionar consequentemente um melhor resultado para a pesquisa.

Após coletados os resultados com a aplicação do roteiro de questões baseado no *New Environmental Paradigm*, efetuou-se a tabulação das respostas obtidas por questão. O resultado desta tabulação é o apresentado na sequência.

4.2.1 Atitudes, valores e consciência ambientais

Tabela 8 – Variáveis estatísticas em relação às atitudes, valores e consciência ambientais
(continua)

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
1.1 A interferência dos seres humanos na natureza frequentemente produz conseqüências desastrosas;	4,58	5,00	5,00	0,61	0,37	0,13
1.2 A reciclagem contribui para a diminuição dos problemas ambientais gerados pelo uso abusivo de papeis;	4,84	5,00	5,00	0,51	0,26	0,11

Tabela 8 – Variáveis estatísticas em relação às atitudes, valores e consciência ambientais

(continuação)

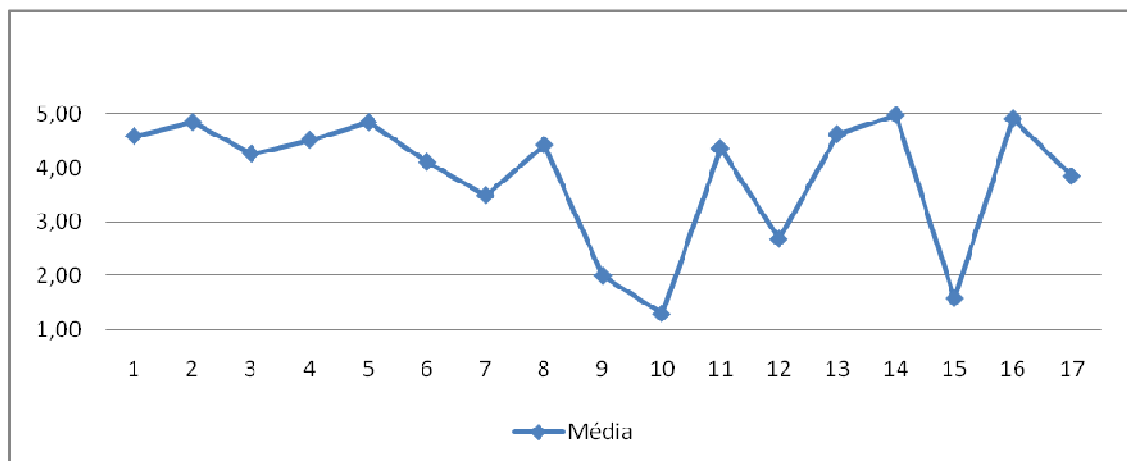
VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
1.3 Os governos deveriam controlar e regular a forma como as matérias-primas são utilizadas no intuito de fazê-las durar mais;	4,26	4,63	5,00	0,95	0,90	0,22
1.4 O consumismo agrava os problemas ambientais;	4,52	5,00	5,00	0,67	0,44	0,15
1.5 Separar o lixo conforme o tipo ajuda na preservação do meio ambiente;	4,84	5,00	5,00	0,37	0,14	0,08
1.6 Deveria haver controle mais rigoroso sobre as indústrias, a fim de proteger o meio ambiente da poluição, mesmo que isso signifique aumento nos preços dos produtos;	4,10	4,00	4,00	0,64	0,41	0,16
1.7 A minha qualidade de vida depende diretamente dos bens de consumo que possuo;	3,48	3,74	4,00	1,07	1,15	0,31
1.8 Sempre que possível, tento preservar os recursos naturais;	4,42	5,00	5,00	1,01	1,02	0,23
1.9 A natureza tem uma capacidade inesgotável de se recuperar dos danos provocados pelas ações humanas;	2,00	2,00	1,00	1,22	1,48	0,61
1.10 O lixo e responsabilidade apenas do órgão de limpeza urbana;	1,29	1,00	1,00	0,77	0,59	0,60
1.11 Reciclar latas de alumínio contribui para as soluções de problemas ambientais;	4,35	5,00	5,00	0,93	0,87	0,21
1.12 A idéia de que o equilíbrio da natureza e muito delicado e pode ser facilmente perturbado e pessimista;	2,68	3,00	3,00	1,23	1,51	0,46

Tabela 8 – Variáveis estatísticas em relação às atitudes, valores e consciência ambientais

(conclusão)

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
1.13 Os seres humanos estão maltratando severamente o meio ambiente;	4,61	5,00	5,00	0,61	0,37	0,13
1.14 Evitar desperdícios dos recursos naturais deve ser um compromisso de todos nos brasileiros;	4,97	5,00	5,00	0,18	0,03	0,04
1.15 Eu não posso fazer nada a respeito dos problemas causados pelo uso excessivo de papel;	1,58	1,00	1,00	1,01	1,02	0,64
1.16 As pessoas devem adotar atitudes simples para reduzir o consumo diário de água e energia elétrica;	4,90	5,00	5,00	0,53	0,28	0,11
1.17 Os problemas ambientais são consequência da vida moderna.	3,84	4,00	4,00	0,63	0,39	0,16

Com relação aos dados apresentados em relação ao primeiro grupo de questões, ou seja, em relação às atitudes, valores e consciência ambientais, percebe pela análise individual das médias obtidas um grau satisfatório de sensibilização ambiental, o qual pode ser visto também através do gráfico 6.

**Gráfico 6 – Atitudes, valores e consciência ambientais**

Destacam-se as alternativas 1.14 “*Evitar desperdícios dos recursos naturais deve ser um compromisso de todos nos brasileiros*” (média 4,97), 1.16 “*As pessoas devem adotar atitudes simples para reduzir o consumo diário de água e energia elétrica*” (média 4,90), 1.2 “*A reciclagem contribui para a diminuição dos problemas ambientais gerados pelo uso abusivo de papeis*” (média 4,84), 1.5 “*Separar o lixo conforme o tipo ajuda na preservação do meio ambiente*” (média 4,84), com relação à consciência ambiental, desperdício, consumismo, reciclagem e segregação de resíduos, como as atitudes com maiores médias dentro do público alvo pesquisado.

Da mesma forma, salienta-se novamente o fato de o colaborador da empresa atribuir significado ao seu meio ambiente, de acordo com a sua realidade, atuando conseqüentemente de acordo com o que achar correto pelo seu entendimento, ou seja, baseado nas suas crenças e atitudes ambientais, e influenciado pelas atitudes e crenças dos seus envolventes.

Por outro lado, destacam-se pelo seu baixo nível de ocorrência as alternativas 1.6 “*Deveria haver controle mais rigoroso sobre as indústrias, a fim de proteger o meio ambiente da poluição, mesmo que isso signifique aumento nos preços dos produtos*” (média 4,10), 1.12 “*A idéia de que o equilíbrio da natureza é muito delicado e pode ser facilmente perturbado é pessimista*” (média 2,68), 1.17 “*Os problemas ambientais são conseqüência da vida moderna*” (média 3,84), que nos remetem a situações de controle e monitoramento de atividades que gerem degradação ambiental, assim como ao entendimento de equilíbrio e surgimento dos problemas ambientais.

A mudança de comportamento, tanto de atividades quanto em aspectos de vida, dos indivíduos e da sociedade em relação ao meio ambiente, baseado principalmente na educação, resulta em uma consciência ambiental. O alcance dessa consciência ambiental, baseada nas atitudes ambientais individuais ou conjuntas dos colaboradores, geradoras de benefícios para as organizações, proporcionam o atingimento dos objetivos ambientais estratégicos pelas empresas.

Contudo, se comparado à média obtida com os desvios padrões de cada alternativa, encontra-se nas alternativas 1.7 “*A minha qualidade de vida depende diretamente dos bens de consumo que possuo*”, 1.8 “*Sempre que possível, tento preservar os recursos naturais*”, 1.9 “*A natureza tem uma capacidade inesgotável de se recuperar dos danos provocados pelas ações humanas*”, 1.12 “*A idéia de que o equilíbrio da natureza é muito delicado e pode ser facilmente perturbado e pessimista*” e 1.15 “*Eu não posso fazer nada a respeito dos problemas causados pelo uso excessivo*

de papel”, que refletem atitudes e consciência ambientais, uma maior oscilação em relação as médias das respostas, ou seja, uma maior amplitude de variação. Por outro lado, nas questões 1.5 “*Separar o lixo conforme o tipo ajuda na preservação do meio ambiente*” e 1.14 “*Evitar desperdícios dos recursos naturais deve ser um compromisso de todos nos brasileiros*”, que refletem situações de consumismo e diminuição de desperdícios, percebemos a relação inversa ao comentando anteriormente, onde tem-se um menor desvio em relação a média.

Tabela 9 – Histograma em relação às atitudes, valores e consciência ambientais

Bloco	Frequência	% cumulativo
1	72	13,66%
1,8	0	13,66%
2,6	33	19,92%
3,4	54	30,17%
4,2	117	52,37%
Mais	251	100,00%

Conforme visualizado na tabela 9, e ilustrado através do gráfico 7, confirmamos um ótimo percentual de conscientização, atitudes e valores ambientais entre os colaboradores estudados, visto que analisando os resultados obtidos identificamos uma ótima frequência nos resultados nos blocos 4,2 e mais, ou seja, concordando parcialmente ou totalmente com as alternativas que enfatizavam a primeira parte do estudo. Da mesma forma, verifica-se ainda um considerável percentual de frequência de respostas no bloco 1, ou seja, refletindo a total discordância, em virtude de nas questões 1.10 “*O lixo e responsabilidade apenas do órgão de limpeza urbana*”, e 1.15 “*Eu não posso fazer nada a respeito dos problemas causados pelo uso excessivo de papel*”, a discordância significar um alto índice de consciência ambiental.

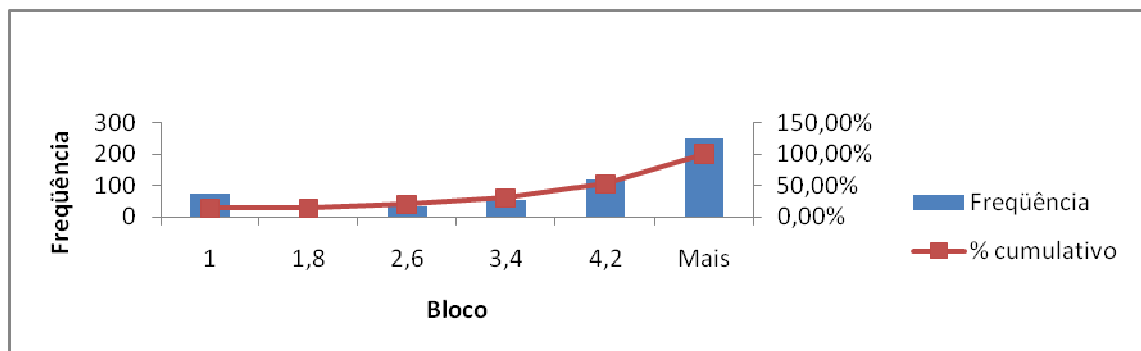


Gráfico 7 - Histograma em relação às atitudes, valores e consciência ambientais

Considerando o ser humano como parte integrante do ecossistema e estando subordinado às suas regras, ou seja, tendo na relação do homem com a natureza seu principal foco de atuação vemos a mudança de comportamento, tanto de atividades quanto em aspectos de vida, dos indivíduos e da sociedade em relação ao meio ambiente, baseado principalmente na educação, resultando em uma consciência ambiental.

A partir disso, percebe-se o atingimento do alcance dessa consciência ambiental, baseada nas atitudes ambientais individuais ou conjuntas dos colaboradores, geradoras de benefícios para as organizações, proporcionando o atingimento dos objetivos ambientais estratégicos pelas empresas.

As atitudes face ao ambiente (influenciadas pelas crenças, valores e motivações) podem, assim, ser consideradas como um primeiro passo para a preservação ambiental. Dessa forma, identificado acima a existência de um grau satisfatório de consciência ambiental pelos colaboradores, veremos abaixo os resultados acerca da pesquisa realizada sobre a execução dessas atitudes nas práticas cotidianas dos colaboradores.

4.2.2 Práticas Ambientais (comportamentos) no local de trabalho

Tabela 10 - Variáveis estatísticas em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho

(continua)

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
2.1 Procuro colocar cada tipo de lixo em lixeiras específicas;	3,81	4,00	4,00	1,05	1,09	0,28
2.2 Quando possível, utilizo como rascunho o verso do papel que já foi usado;	4,55	5,00	5,00	0,68	0,46	0,15
2.3 Evito desperdício de materiais de escritório, como: papeis, cliques e tintas de impressora;	4,55	5,00	5,00	0,51	0,26	0,11
2.4 Se possível, opto por papel reciclado ao invés de papel branco;	3,48	3,00	2,00	1,21	1,46	0,35

Tabela 10 - Variáveis estatísticas em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho

							(conclusão)
VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	
2.5 Imprimo documentos frente e verso;	3,87	4,00	4,00	0,62	0,38	0,16	
2.6 Apago as luzes dos ambientes quando não tem ninguém;	4,42	5,00	5,00	0,85	0,72	0,19	
2.7 Ao detectar algum vazamento de água em banheiros, aviso o setor responsável pela manutenção;	4,52	5,00	5,00	0,81	0,66	0,18	
2.8 Fecho portas e janelas quando o sistema de ar condicionado esta ligado;	4,29	5,00	5,00	0,94	0,88	0,22	
2.9 Se possível, uso iluminação natural;	3,55	4,00	4,00	1,23	1,52	0,35	
2.10 Utilizo as escadas para me deslocar entre andares próximos;	3,45	4,00	4,00	0,96	0,92	0,28	
2.11 Faço blocos de anotações com os papeis usados;	4,48	5,00	5,00	0,63	0,39	0,14	
2.12 Procuro reutilizar copos de água descartáveis;	2,90	3,00	4,00	1,35	1,82	0,47	
2.13 Se possível, formato os documentos de modo a evitar espaços em branco na folha de papel e fontes que consomem muita tinta;	3,48	4,00	4,00	0,81	0,66	0,23	
2.14 No banheiro, evito desperdiçar papel higiênico e toalhas de papel;	4,06	4,00	5,00	1,12	1,26	0,28	
2.15 Quando vejo papel jogado no chão, pego e jogo na lixeira;	4,42	5,00	5,00	0,89	0,78	0,20	
2.16 Entrego papeis para reciclagem;	4,16	4,00	5,00	0,93	0,87	0,22	
2.17 Entrego as pilhas usadas nos postos de Coleta.	2,16	2,00	1,00	1,32	1,74	0,61	

Com relação aos dados apresentados em relação ao segundo grupo de questões, ou seja, em relação práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho, percebe pela análise individual das médias obtidas que o grau de sensibilidade ambiental

identificado anteriormente não vem sendo colocado em prática na realização das tarefas cotidianas, como pode ser visto também através do gráfico 8.

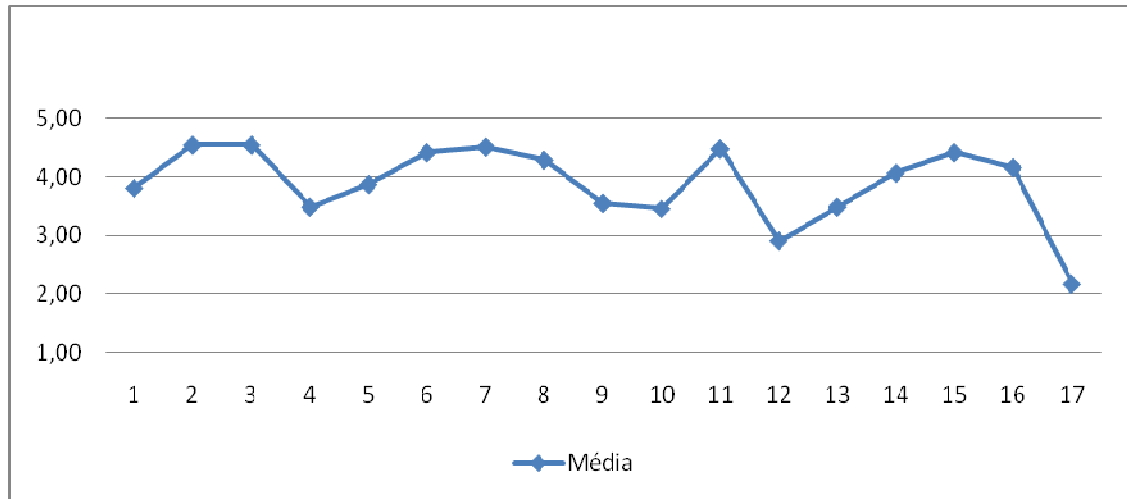


Gráfico 8 – Práticas ambientais no local de trabalho

Conforme os dados compilados resumidamente na tabela 11, identifica-se que atitudes simples como utilizar papel frente e verso, optar por papel reciclado, separar os materiais recicláveis, reutilizar de copos descartáveis, vem sendo deixadas de lado, seja qual for o motivo.

Tabela 11 – Médias compiladas em relação a reciclagem, reutilização e desperdício.

Variável	Atitudes, Valores e Consciência	Práticas no local de trabalho
Reciclagem	4,84	3,81
Reutilização	4,90	3,79
Desperdício	4,97	4,13

Da mesma forma, dentro do contexto de questões destacam-se as alternativas 2.2 “Quando possível, utilizo como rascunho o verso do papel que já foi usado” (média 4,55), 2.3 “Evito desperdício de materiais de escritório, como: papéis, cliques e tintas de impressora” (média 4,55), 2.7 “Ao detectar algum vazamento de água em banheiros, aviso o setor responsável pela manutenção” (média 4,52), com relação as práticas de reutilização de materiais, diminuição de desperdício, como as atitudes que mais ocorrem no local de trabalho do público alvo pesquisado.

Por outro lado, destacam-se pelo seu baixo nível de ocorrência as alternativas 2.10 “Utilizo as escadas para me deslocar entre andares próximos” (média 3,45), 2.12 “Procuro reutilizar copos de água descartáveis” (média 2,90), 2.17 “Entrego as pilhas

usadas nos postos de Coleta” (média 2,16), que nos remetem a situações de hábitos saudáveis, assim como uma contradição em relação à reutilização de materiais recicláveis, se comparado as alternativas em relação a papéis e copos, além da destinação correta de materiais poluentes.

Contudo, se comparado a média obtida com os desvios padrões de cada alternativa, conforme visualizado na tabela 10 encontra-se nas alternativas 2.1 “*Procuro colocar cada tipo de lixo em lixeiras específicas*”, 2.4 “*Se possível, opto por papel reciclado ao invés de papel branco*”, 2.9 “*Se possível, uso iluminação natural*”, 2.12 “*Procuro reutilizar copos de água descartáveis*”, 2.14 “*No banheiro, evito desperdiçar papel higiênico e toalhas de papel*”, 2.17 “*Entrego as pilhas usadas nos postos de Coleta*”, uma maior oscilação em relação às médias das respostas, ou seja, uma maior amplitude de variação. Coincidentemente, são essas alternativas que nos remetem as práticas ambientais do cotidiano, as quais apresentam uma média menor que os mesmos grupos dentro dos itens de conscientização e atitudes, ou seja, segregação de materiais recicláveis, opção por materiais reciclados, diminuição e racionalização na utilização de recursos naturais. Por outro lado, nas questões 2.3 “*Evito desperdício de materiais de escritório, como: papéis, clipes e tintas de impressora*” e 2.11 “*Faço blocos de anotações com os papeis usados*”, que retratam situações de diminuição de desperdício e reutilização de materiais, percebemos a relação inversa ao comentando anteriormente, onde tem-se um menor desvio em relação a média.

Tabela 12 – Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho

Bloco	Frequência	% cumulativo
1	27	5,12%
1,8	0	5,12%
2,6	41	12,90%
3,4	94	30,74%
4,2	165	62,05%
Mais	200	100,00%

Conforme visualizado na tabela 12, e ilustrado através do gráfico 9, visualizamos um bom percentual de respostas altas, ou seja, um alto percentual de frequência nas opções que remetem a execução sempre, das atitudes em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho, contudo, com uma diferença considerável se comparado aos níveis de conscientização dos colaboradores, com a execução das práticas ambientais.

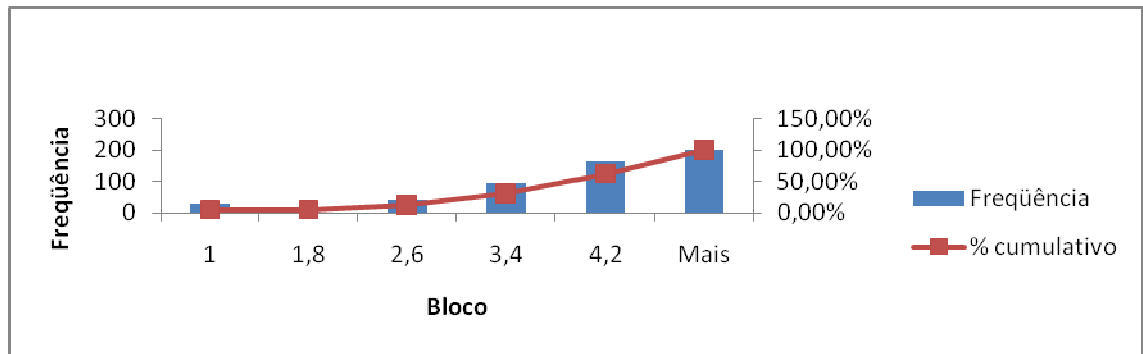


Gráfico 9 - Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho

O contato com a sociedade de consumo, que nos lança apelos de consumo frequentemente, com inúmeros apelos da publicidade, dos familiares, dos amigos entre outros, tende a apresentar atitudes menos favoráveis ao ambiente apesar de continuarmos preocupados com os problemas ambientais.

Por outro lado, algumas manifestações de comportamentos ambientais, como diminuir o consumo de água ou energia para reduzir custos financeiros, podem ter como motivação um ganho pessoal e não a crença de que a natureza deva ser preservada. Por vezes as ações/campanhas de sensibilização são realizadas pondo a ênfase na poupança econômica e não na preservação dos recursos. Dessa forma, analisadas acima a execução das práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho, veremos abaixo os resultados acerca da pesquisa realizada sobre a execução dessas práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho.

4.2.3 Práticas Ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho

Tabela 13 - Variáveis estatísticas em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho

(continua)

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	COEFICIENTE DE VARIACÃO
3.1 Evito jogar papel no chão	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00
3.2 Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em ambientes que não estão sendo usados	2,32	2,00	1,00	1,30	1,69	0,56
3.3 Quando possível, economizo água	4,35	4,00	5,00	0,71	0,50	0,16

Tabela 13 - Variáveis estatísticas em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho

(conclusão)

VARIÁVEIS	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
3.4 Jogo todo tipo de lixo em qualquer lixeira	2,16	2,00	2,00	1,04	1,07	0,48
3.5 Colaboro com a preservação da cidade onde vivo	4,29	4,00	4,00	0,53	0,28	0,12
3.6 Enquanto escovo os dentes, deixo a torneira aberta	1,84	2,00	1,00	0,90	0,81	0,49
3.7 Quando abro a geladeira, evito ficar com a porta aberta muito tempo, para não gastar energia	4,10	4,00	5,00	1,08	1,16	0,26
3.8 Jogo lixo no chão quando não encontro lixeira por perto	1,35	1,00	1,00	0,80	0,64	0,59
3.9 Evito desperdício de energia elétrica	4,35	4,00	5,00	0,71	0,50	0,16
3.10 Ajudo a manter as ruas limpas	4,74	5,00	5,00	0,44	0,20	0,09
3.11 Quando estou tomando banho, fecho a torneira para me ensaboar	2,03	2,00	1,00	0,33	1,77	0,16
3.12 Quando não encontro uma lixeira por perto, guardo no bolso (ou na bolsa) o papel que não quero mais	4,74	5,00	5,00	0,44	0,20	0,09
3.13 Deixo a televisão ligada mesmo sem ninguém assistindo	2,48	2,00	2,00	1,06	1,12	0,43
3.14 Uso uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa	3,29	3,00	3,00	1,35	1,81	0,41
3.15 Separo o lixo conforme seu tipo	3,52	4,00	4,00	1,21	1,46	0,34
3.16 Evito desperdício de recursos naturais	4,03	4,00	4,00	0,84	0,70	0,21
3.17 Costumo guardar embalagens para usá-las novamente	3,74	4,00	4,00	1,09	1,20	0,29

Com relação aos dados apresentados em relação ao terceiro grupo de questões, ou seja, em relação práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho,

percebe pela análise individual das médias obtidas que os mesmos itens apontados como não efetivos dentro da execução das práticas ambientais no local de trabalho, em relação a resíduos, racionalização de materiais e diminuição de desperdícios, também não vêm sendo colocados em prática fora do local de trabalho com efetividade, conforme visualizado também através do gráfico 10.

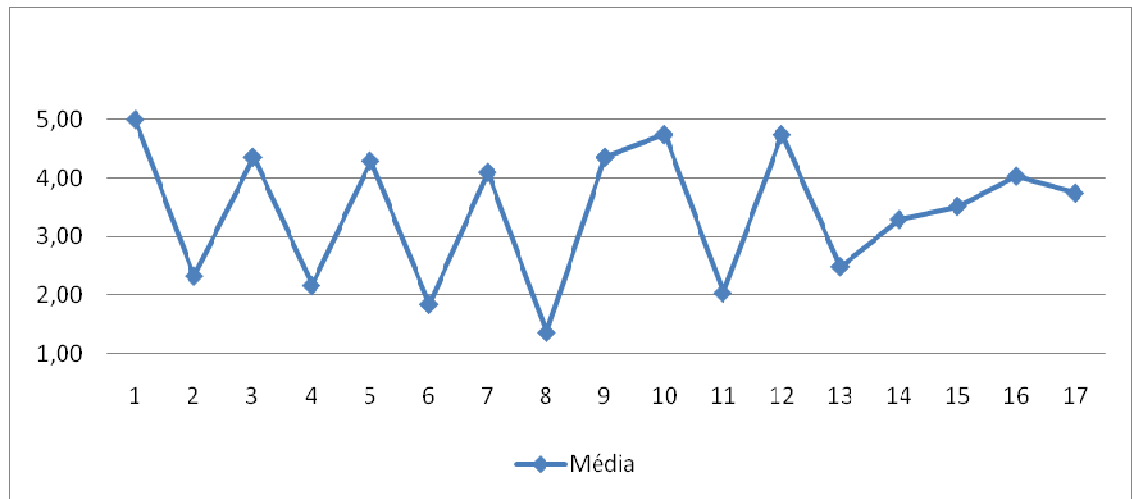


Gráfico 10 – Práticas fora do local de trabalho

De acordo com os dados compilados resumidamente na tabela 14, identifica-se nitidamente a não efetividade de atitudes dentro da execução das práticas ambientais fora do local de trabalho.

Tabela 14 – Médias compiladas em relação a reciclagem, reutilização e desperdício

Variável	Atitudes, Valores e Consciência	Práticas fora do local de trabalho
Reciclagem	4,84	3,41
Reutilização	4,90	3,74
Desperdício	4,97	3,69

Destacam-se as alternativas 3.1 “*Evito jogar papel no chão*” (média 5,00), 3.10 “*Ajudo a manter as ruas limpas*” (média 4,74), 3.12 “*Quando não encontro uma lixeira por perto, guardo no bolso (ou na bolsa) o papel que não quero mais*” (média 4,74), com relação à disposição de resíduos, e pensamento na coletividade, como as práticas que mais ocorrem fora do local de trabalho do público alvo pesquisado.

Por outro lado, destacam-se pelo seu baixo nível de ocorrência as alternativas 3.14 “*Uso uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa*” (média 3,29), 3.15 “*Separo o lixo conforme seu tipo*” (média 3,52), 3.17 “*Costumo guardar*

embalagens para usá-las novamente” (média 3,74) que nos remetem a situações de segregação de materiais recicláveis e reutilização de materiais.

Contudo, se comparado a média obtida com os desvios padrões de cada alternativa, encontra-se nas alternativas 3.2 “*Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em ambientes que não estão sendo usados*”, 3.4 “*Jogo todo tipo de lixo em qualquer lixeira*”, 3.7 “*Quando abro a geladeira, evito ficar com a porta aberta muito tempo, para não gastar energia*”, 3.13 “*Deixo a televisão ligada mesmo sem ninguém assistindo*”, 3.14 “*Uso uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa*”, 3.15 “*Separo o lixo conforme seu tipo*”, 3.17 “*Costumo guardar embalagens para usá-las novamente*”, uma maior oscilação em relação às médias das respostas, ou seja, uma maior amplitude de variação. Coincidentemente, são essas alternativas que nos remetem as práticas ambientais do cotidiano fora do local de trabalho, as quais, não vem sendo colocadas em prática de forma efetiva, principalmente em relação a separação de materiais recicláveis, ou ao processo efetivo de trabalho em relação a resíduos, e também na diminuição de desperdícios. Por outro lado, nas questões 3.1 “*Evito jogar papel no chão*” e 3.11 “*Quando estou tomando banho, fecho a torneira para me ensaboar*”, que refletem a geração de resíduos, e a racionalização de recursos naturais, percebemos a relação inversa ao comentando anteriormente, onde tem-se um menor desvio em relação a média.

Em relação às tendências na análise ambiental da pesquisa percebe que o grau de sensibilidade em relação às atitudes, valores e consciência ambientais é satisfatório, porém a pratica em si, seja dentro ou fora do local de trabalho está abaixo das médias de consciência ambiental identificados. Isso nos leva a friamente analisar que se sabe o correto, e o que dever ser realizado, contudo, mesmo sabendo, não está sendo colocado em prática como deveria, tanto no local, quanto fora do local de trabalho.

Tabela 15 – Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho

Bloco	Frequência	% cumulativo
1	89	16,89%
1,8	0	16,89%
2,6	64	29,03%
3,4	73	42,88%
4,2	132	67,93%
Mais	169	100,00%

Conforme visualizado na tabela 15, e ilustrado no gráfico 11, identifica-se uma diferença ainda maior entre os níveis de conscientização dos colaboradores com a execução das práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho, visto que analisando os resultados obtidos identificamos uma ótima freqüência nos resultados dos blocos 4,2 e mais, ou seja, refletindo a execução frequentemente ou sempre das alternativas que enfatizavam a primeira parte do estudo.

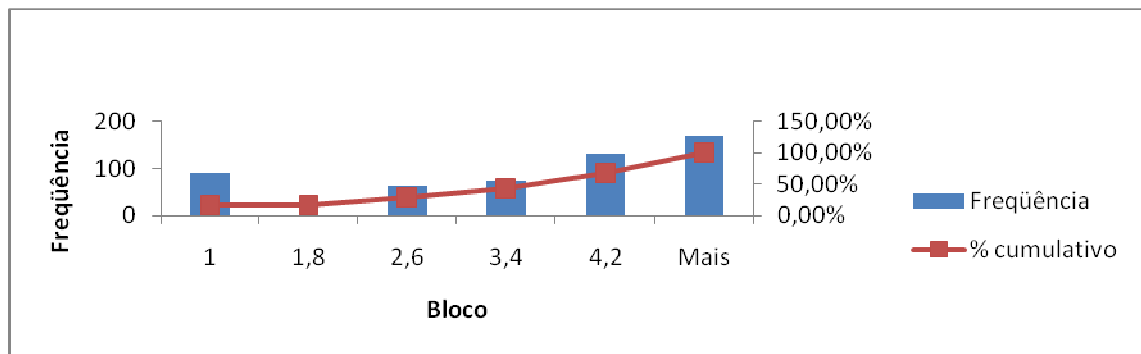


Gráfico 11 - Histograma em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho

Da mesma forma, verifica-se ainda um considerável percentual de freqüência de respostas no bloco 1, ou seja, refletindo em “nunca fazer”, diferentemente das questões 3.2 “Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em ambientes que não estão sendo usados”, 3.6 “Enquanto escovo os dentes, deixo a torneira aberta”, e 3.8 “Jogo lixo no chão quando não encontro lixeira por perto” onde a discordância significa um alto índice de consciência ambiental.

4.3 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS

A empresa pode ser encarada como um sistema uma vez que ela se constitui de várias partes relacionadas entre si para alcançar determinado fim. Chiavenato (1994, p 89), afirma que “as empresas não vivem no vácuo, isoladas e totalmente auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer”.

Assim, define-se a organização como um sistema aberto, pois mantém um contínuo fluxo de entradas e saídas do meio ambiente, retirando do ambiente em que opera elementos necessários para seu funcionamento e depositando neste as suas saídas, baseando-se em um conjunto de normas, procedimentos e de meios humanos e automáticos que aplicam métodos capazes de permitir que a organização caminhe em direção aos objetivos fixados.

A cultura organizacional é o fator determinante para o sucesso no desenvolvimento de práticas ambientais, sendo que os valores e aspectos comportamentais que constituem o coração desta cultura norteiam o estilo, a filosofia administrativa e as escolhas feitas pelos gestores em relação às práticas organizacionais e de gestão.

O elemento cultura organizacional destaca-se por apresentar duas relações, sendo uma relação positiva e outra negativa com as práticas ambientais. Dessa forma, quanto maior for a relação positiva, maior será a adoção de práticas ambientais como por exemplo: produtos descartáveis (copo plástico e guardanapos de papel). Por outro lado, quando a relação for negativa, quanto maior tal relação, menor será a adoção das práticas ambientais.

Dessa forma, conforme Neto (2004, p.12):

recomenda-se para as instituições que desejam adotar práticas de gestão ambiental que desenvolvam a cultura de suas organizações em direção a um maior enfoque nos aspectos externos do ambiente onde atuam, assim como em direção a um maior equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade na execução das atividades.

Pode-se dizer que os resultados da pesquisa expressam a existência de relações entre os perfis culturais e as práticas ambientais no Banco Alfa S/A, apesar dos coeficientes de correlação não apresentarem fortes relações, porém, suas significâncias afirmam tais relações.

Em consonância com a hipótese de haver correlação significativa entre atitudes, valores e práticas ambientais dos colaboradores do Banco Alfa S/A, no local de trabalho e fora dele, foi primeiramente efetuada a regressão entre as variáveis ambientais em estudo.

Os resultados das regressões, conforme demonstrado também na tabela 16, indicaram que há uma regressão positiva entre as atitudes, valores e consciência ambientais e práticas (comportamentos) no local de trabalho de 0,09, regressão positiva entre as atitudes, valores e consciência ambientais e práticas (comportamentos) fora do

local de trabalho de 0,16, e regressão positiva entre as práticas (comportamentos) no local de trabalho e as práticas (comportamentos) fora do local de trabalho de 0,13. Os mesmos resultados podem ser confirmados pela visualização da tabela 16, a qual apresenta de forma condensada os índices de regressão encontrados.

Tabela 16 – Regressão entre atitudes e práticas ambientais

Estatística de regressão	Atitudes e Práticas no Local de Trabalho	Atitudes e Práticas fora do Local de Trabalho	Práticas no Local de Trabalho e Fora do Local de Trabalho
R múltiplo	0,30551584	0,406206339	0,374069675
R-Quadrado	0,093339928	0,165003589	0,139928122
R-quadrado ajustado	1,142857143	-1,142857143	-1,142857143
Erro padrão	1,228683228	1,179125384	0,487130863
Observações	1	1	1

Considerando a regressão entre as atitudes, valores e consciência ambientais e comportamento no local de trabalho e fora dele, verifica-se que os índices se elevam quando comparadas às atitudes e práticas ambientais no local de trabalho e fora do local de trabalho respectivamente, ou seja, quando relacionados as práticas (comportamentos) fora do local de trabalho, apresentam elevação mais significativa. Assim, quanto mais significativa for a influência do perfil cultural predominante no Banco Alfa S/A menor será o desenvolvimento de práticas ambientais, tais como: reciclagem de materiais/resíduos e registro dos objetivos e metas ambientais, ou seja, sem o compromisso em relação ao desenvolvimento das práticas ambientais por parte dos colaboradores que executam as mesmas, não há chance de se alcançar resultados positivos.

Depois de efetuado a análise de regressão dos dados da pesquisa foi efetuada a análise de correlação (APÊNDICES D, E, F, G H, I), a qual pode ser entendida em dois grandes grupos: correlação entre a cultura organizacional predominante e atitudes, valores e práticas ambientais, no local de trabalho e fora dele, além correlação entre a cultura organizacional ideal e atitudes, valores e práticas ambientais, no local de trabalho e fora dele.

Analisando-se as correlações da cultura organizacional com as atitudes, valores e consciência ambiental (apêndice D), os resultados indicam uma correlação fraca à moderada em relação à cultura organizacional predominante e uma correlação moderada a forte em relação à cultura organizacional ideal (apêndice G).

Da mesma forma, analisando as correlações da cultura organizacional com as práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho (apêndice E) os resultados novamente indicam uma correlação fraca à moderada em relação à cultura organizacional predominante e uma correlação moderada a forte em relação à cultura organizacional ideal (apêndice H).

Por fim, analisando-se as correlações da cultura organizacional com as práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho (apêndice I) os resultados novamente indicam uma correlação moderada a forte em relação à cultura organizacional ideal, contudo, na presente situação encontra-se também uma correlação moderada a forte quando efetuado a correlação em relação a cultura organizacional predominante, apesar de ser em menor frequência (apêndice F).

Realizando agora a análise pelo tipo cultural, constata-se que na cultura predominante, ou seja, burocrática, que se vale pelos valores de respeito as regras, ordem, hierarquia, segurança/estabilidade e formalismo, sendo caracterizada por uma ênfase de orientação para o controle e para o ambiente interno, temos uma correlação fraca a moderada em relação as atitudes, valores e consciência ambiental, assim como em relação as práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho, com exceção em relação as práticas ambientais fora do local de trabalho, onde encontramos uma correlação moderada a forte, mesmo que em menor frequência, o que nos leva a concluir, que os funcionários não desenvolvem as atitudes, baseando-se em seus valores e consciência ambientais, dentro da empresa, da forma como deveriam, por quaisquer que forem os motivos.

Por outro lado, efetuando a análise ainda pelo tipo cultural, contudo em relação à cultura ideal, ou seja, a cultura do apoio, que se vale das relações humanas, onde vêem seus membros como familiares e amigos, sendo que todas as pessoas se conhecem, gostam uma das outras, e estão dispostas a se ajudar e trocar informações abertamente, objetivando a manutenção da harmonia e do empenho das pessoas, temos uma correlação moderada a forte em relação às atitudes, valores e consciência ambiental, assim como em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local e fora do local de trabalho.

Confirma-se assim, que o desenvolvimento das práticas ambientais pelos colaboradores, no Banco Alfa S/A, bem como fora dele, está intrinsecamente dependente dos valores e aspectos comportamentais dos colaboradores que formam o topo destas instituições, seja pelo grau de comprometimento destes colaboradores com as questões

ambientais de sua organização, assim como pela atribuição de valor de acordo com sua realidade, seja baseado nas crenças e atitudes ambientais, ou influenciado pelas atitudes e crenças dos seus envolventes, da mesma forma que confirma-se também que a cultura vista como ideal pelos colaboradores, ou seja, a cultura de apoio pode trazer maiores benefícios em relação e execução as praticas ambientais no local e fora do local de trabalho, visto possuir uma boa flexibilidade e sensibilidade com o ambiente externo, principalmente quando exigida da organização rapidez de reação e criatividade.

5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma pesquisa científica geralmente provoca outros trabalhos, não se esgotando em si mesma. Ao desenvolver o estudo, os pesquisadores muitas vezes se defrontam com limitações que abrem espaço para outras pesquisas. Com este trabalho não foi diferente, pois este é um assunto com amplo e inesgotável campo de estudos. Assim, serão apresentadas algumas sugestões para futuras investigações, formas de atuação ou estudos relacionados com o tema em questão.

Com o presente estudo, verificou-se a necessidade de ampliação da pesquisa para todas as unidades ou filiais da empresa, envolvendo outros pesquisadores, com vistas a fazer uma analogia da relação entre a cultura organizacional com as atitudes e práticas ambientais.

Sabe-se que o alicerce de uma organização reflete os valores e crenças de seu fundador. No entanto, a cultura modifica-se com o tempo, à medida que muda o ambiente. Nesse sentido, por se tratar de uma organização com mais de quatro mil agências, e mais de quarenta mil caixas eletrônicas, localizadas em todas as regiões do país, a cultura evidenciada no presente estudo, pode não se aplicar às demais unidades, pois são diferentes uma das outras, possuem recursos, pessoas e experiências diferentes, e por conseqüência sua cultura poderá apresentar características diferentes.

Da mesma forma, poucas pesquisas têm considerado a influência da cultura organizacional no dia a dia das organizações, porém este trabalho permite afirmar que só o conhecimento das atitudes dos indivíduos no seio de uma organização, qualquer que ela seja, tornará possível introduzir em tempo oportuno as alterações necessárias nos diversos níveis de gestão e fornecer as bases para o estabelecimento de novas políticas e/ou de ulteriores tomadas de decisão.

Na unidade caso, os principais serviços prestados são relacionados ao atendimento a servidores públicos, agricultores e empresas. Da mesma forma, pode-se dizer que a agência concentra-se atendimento para três níveis de relacionamento: Varejo, Governo, e Empresas.

Para o município de Cascavel e região, estes serviços são de fundamental importância, visto serem propulsores do desenvolvimento regional em todos os ramos da economia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como diretriz a relação entre a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores em uma instituição financeira no município de Cascavel PR. O objetivo geral foi analisar a relação entre a Cultura Organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A.

Para que o objetivo geral fosse alcançado, foram traçados três objetivos específicos os quais foram: apontar a cultura organizacional predominante no Banco Alfa utilizando-se do *Competing Value Model*, descrever as atitudes, valores e consciência ambiental, bem como as práticas ambientais dos colaboradores no local de trabalho, assim como fora dele, baseando-se no *New Environmental Paradigm*, e analisar a relação entre a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A.

O tipo de cultura organizacional predominante na empresa pesquisada é a Cultura Burocrática, onde predominam valores de respeito pelas regras, ordem, hierarquia, segurança/estabilidade e formalismo, sendo caracterizada por uma ênfase de orientação para o controle e para o ambiente interno. Contudo, o tipo de cultura organizacional visto como ideal na organização pesquisada é a Cultura do Apoio, caracterizada pelas relações humanas, onde há predominância da harmonia e do empenho das pessoas. No entanto, sabe-se que as organizações são diferentes uma das outras e que os quatro modelos descritos existem em cada uma delas, mesmo que em menor representatividade.

Para a implementação de práticas de gestão ambiental em uma organização, é de fundamental importância o envolvimento de todas as pessoas, em todos os níveis da organização. Sendo assim, a cultura organizacional é fator determinante, pois deve prevalecer o senso de cooperação e empenho das pessoas, característico da Cultura do Apoio.

Utilizando do *Competing Value Model*, visando descrever as atitudes, valores e consciência ambiental, bem como as práticas ambientais dos colaboradores no local de trabalho, assim como fora dele, identificou-se um ótimo percentual de conscientização, atitudes e valores ambientais entre os colaboradores estudados, principalmente com relação à consciência ambiental, desperdício, consumismo, reciclagem e segregação de

resíduos, como as atitudes com maiores percentuais de execução dentro do público alvo pesquisado. Da mesma forma, verificou-se em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local e fora do local de trabalho as práticas de reutilização de materiais, diminuição de desperdício, além da disposição de resíduos e pensamento da coletividade, com destaque em sua execução.

Portanto, uma vez apontadas às práticas de gestão ambiental existentes e a relevância para a organização e, também, evidenciada a cultura organizacional predominante, pudemos observar que existe relação entre as variáveis, as quais são as práticas ambientais e a cultura organizacional.

Dessa forma, efetuou-se a regressão das variáveis, na qual encontrou-se uma regressão positiva entre as atitudes, valores e consciência ambientais e as práticas (comportamentos) no local de trabalho de 0,09, uma regressão positiva entre as atitudes, valores e consciência ambientais e as práticas (comportamentos) fora do local de trabalho de 0,16, e uma regressão positiva entre as práticas (comportamentos) no local de trabalho e as práticas (comportamentos) fora do local de trabalho de 0,13.

Em resposta ao último objetivo específico que busca analisar a cultura organizacional e as atitudes e práticas ambientais dos colaboradores no Banco Alfa S/A, identificamos uma correlação fraca à moderada quando relacionado a cultura organizacional predominante com as atitudes, valores e consciência ambiental assim como com as práticas (comportamentos) no local de trabalho, com exceção da relação da cultura organizacional predominante com as práticas (comportamentos) fora do local de trabalho, onde encontrado uma correlação moderada à forte, mesmo que em menos frequência. Da mesma forma analisando a cultura organizacional ideal dos colaboradores do Banco Alfa S/A, e as atitudes, valores e consciência ambiental assim como com as práticas (comportamentos) no local de trabalho e fora dele, identificamos uma correlação moderada à forte, o que nos leva a concluir que a cultura vista como ideal pelos colaboradores, ou seja, a cultura de apoio é a que melhor oferece capacidade para o desenvolvimento das práticas (comportamentos) ambientais no local e fora do local de trabalho pelos colaboradores.

Conforme os dados apresentados, no Banco Alfa S/A. busca-se a harmonia entre as práticas ambientais e a cultura organizacional, estando à implementação de práticas ambientais pela organização intrinsecamente dependente dos valores, crenças e aspectos comportamentais das pessoas que formam a organização.

Finalizando este trabalho, pode-se afirmar que as práticas ambientais são o meio para assegurar o cumprimento da legislação, reduzir custos do gerenciamento de resíduos, reduzir o consumo de energia e matéria prima, diminuindo ainda, custos de distribuição e melhorando a imagem da empresa. Um sistema de gestão ambiental significa um salto qualitativo de inovação organizacional, repercutindo em todos os níveis, motivando a gestão e os empregados em torno da prevenção de riscos ambientais com reflexos no desempenho geral da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

ANDRADE, R. O. B. de *et al.* **Gestão Ambiental – Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

BEDANI, M. **Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais: Estudo do Perfil Cultural de uma Instituição Bancária.** Disponível em:

<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2966/1/2008_MarceloBedani.pdf>.

Acesso em: 28 ago. 2011.

BERTOLINI, G. R. F.; POSSAMAI, O. Proposta de instrumento de mensuração do grau de consciência ambiental, do consumo ecológico e dos critérios de compra dos consumidores. **Revista de Ciência e Tecnologia.** v. 13, n. 25-26, p. 17-25, 2005.

Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/rct25.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

CAIXETA, D. M. **Atitudes e comportamentos ambientais: um estudo comparativo entre servidores de instituições públicas federais.** Disponível em:

<<http://4ccr.pgr.mpf.gov.br/documentos-e-publicacoes/trabalhos-cientificos/dissertacao-psicologia-dalma>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. rev. e atua. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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, v. 11, n. 1, p. 199-207, Maringá, Jan./Abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v11n1/v11n1a23.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

DUNLAP, R. E.; VAN LIERE, K. D. The new environmental paradigm: a proposed measuring instrument and preliminary results. **Journal of Environmental Education,** 9, 10-19. (1978).

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KINLAW, D. **Empresa Competitiva e Ecológica**. Desempenho Sustentado na Era Ambiental. Tradução Lenke Peres Alves de Araújo; Revisão Técnica Heita José Pereira, São Paulo: Makron Books, 1997.

LEONEL, V.; MOTTA, A. de M. **Ciência e pesquisa: disciplina na modalidade a distância**. 2. ed. rev. Palhoça: Unisul Virtual, 2007

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, vol 22, New York, 1932.

LIRA, S. A. **Análise de Correlação: Abordagem teoria e de construção dos coeficientes com aplicações**. Disponível em: <http://http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/dissertacao_sachiko.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2011.

MARTINS, C. **Atitude dos Jovens Face ao Meio Ambiente: Perspectiva Diferencial e Desenvolvimentista**, 1996. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa: Departamento de Educação da Faculdade de Ciências, Disponível na Biblioteca da ESEB.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**, 3 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, M. B. F. V. de. **Influência da Cultura Organizacional no Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas Construtoras**, 2001. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

MELO, R. L. A. V. de. **Cultura Organizacional: Confrontando o Discurso Gerencial com as Práticas Percebidas pelos Funcionários**, 2006. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2006.

NEVES JUNIOR, I. J. *et al.* **Eficiência Operacional: uma análise exploratória dos 50 maiores bancos brasileiros pelo ranking Bacen.** Trabalho apresentado durante o 7º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/54.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2011.

NETO, F. E. M. **O Impacto da Cultura Organizacional nas Práticas de Gestão Ambiental: um estudo no Pólo Costa das Piscinas, Litoral Sul Paraibano.** 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3ADFA97016E1042D03256FD900476482/\\$File/NT000A6286.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3ADFA97016E1042D03256FD900476482/$File/NT000A6286.pdf) >. Acesso em: 20 dez. 2010.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. The management of transitions. In: KIMBERLY, J. R.; QUINN, R. E. (Eds.). **New futures: the challenge of transition management.** New York: Dow Jones-Irwin, 1984.

QUINN, R. E.; MCGRATH, M. R. The transformation of organizational cultures: a competing value perspective. In: FROST, P. J. *et al.* (Eds.). **Organizational culture.** London: Sage, 1985.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica,** Tubarão; Unisul, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas,** São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil.** 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100004>. Acesso em: 10 dez. 2011.

SCHENINI, P. C.; BENEDET, J. N. **Adoção de um SGA - Sistema de Gestão Ambiental na Construção e Manutenção de Redes e Linha de Distribuição de Energia Elétrica,** 2004. 11 f. Curso de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004

SILVA, M. P. da. **A Relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental:** um estudo dos meios de hospedagem do Pólo Costa das Dunas. 2002. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2002.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional:** Criando Vantagem Competitiva. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZOLCSAK, E. **Difusão de Conhecimentos Sobre o Meio Ambiente na Indústria.** 2002, 149 f. Tese de Doutorado – Departamento de Geografia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – *COMPETING VALUE MODEL*

Instruções: Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Atribua valores aos itens A, B, C, e D conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização, de modo que a soma totalize 100. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes.

		1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		Pontos	
		Atual	Ideal		
a)	A Organização tem características muito próprias, é como uma grande família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.				
b)	A Organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.				
c)	A Organização é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.				
d)	A Organização tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.				
Total					

		2. O LÍDER ORGANIZACIONAL		Pontos	
		Atual	Ideal		
a)	O Líder do topo da Organização é considerado de um modo geral como um mentor, um facilitador, uma figura familiar.				
b)	O Líder do topo da Organização é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.				
c)	O Líder do topo da Organização é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.				
d)	O Líder do topo da Organização é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo e competitivo.				
Total					

3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL		Pontos	
		Atual	Ideal
a)	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipe são características desta Organização.		
b)	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização é o enfoque na inovação e desenvolvimento. A ênfase é estar na crista da onda.		
c)	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.		
d)	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização é a ênfase na produção e realização de objetivos. A agressividade do mercado é uma preocupação.		
	Total		

4. O CLIMA ORGANIZACIONAL		Pontos	
		Atual	Ideal
a)	O clima interno da Organização é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.		
b)	O clima interno da Organização realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.		
c)	O clima interno da Organização realça a permanência e a estabilidade. Tudo que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.		
d)	O clima interno da Organização é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.		
	Total		

5. CRITÉRIOS DE SUCESSO		Pontos	
		Atual	Ideal
a)	A Organização define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipe e respeito pelas pessoas.		
b)	A Organização define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.		
c)	A Organização define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas em tempo.		
d)	A Organização define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objetivo é a competição.		
	Total		

6. ESTILO DE GESTÃO		Pontos	
		Atual	Ideal
a)	O estilo de gestão na Organização é caracterizado pelo espírito de equipe, o consenso e a participação.		
b)	O estilo de gestão na Organização é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.		
c)	O estilo de gestão na Organização é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.		
d)	O estilo de gestão na Organização é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.		
	Total		

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – ATITUDES E PRÁTICAS AMBIENTAIS

Instruções: O questionário está dividido em três partes, as quais correspondem às atitudes ambientais, e práticas ou comportamentos em relação ao meio ambiente. Não existem opções certas ou erradas. As informações coletadas serão tratadas de forma sigilosa e agrupadas sem identificação individual do participante. Não haverá penalização ou prejuízo. Em seguida encontram-se algumas frases em relação às atitudes ambientais. Para cada uma delas indique, por favor, o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala.

- Concordo Totalmente.....5
 Concordo Parcialmente.....4
 Nem concordo e Nem Discordo.....3
 Discordo Parcialmente.....2
 Discordo Totalmente.....1

1. Em relação às Atitudes, Valores e Consciência Ambientais

VARIÁVEIS	1	2	3	4	5
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo e Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1.1 A interferência dos seres humanos na natureza frequentemente produz conseqüências desastrosas;					
1.2 A reciclagem contribui para a diminuição dos problemas ambientais gerados pelo uso abusivo de papeis;					
1.3 Os governos deveriam controlar e regular a forma como as matérias-primas são utilizadas no intuito de fazê-las durar mais;					
1.4 O consumismo agrava os problemas ambientais;					
1.5 Separar o lixo conforme o tipo ajuda na preservação do meio ambiente;					
1.6 Deveria haver controle mais rigoroso sobre as indústrias, a fim de proteger o meio ambiente da poluição,					

mesmo que isso signifique aumento nos preços dos produtos;					
1.7 A minha qualidade de vida depende diretamente dos bens de consumo que possuo;					
1.8 Sempre que possível, tento preservar os recursos naturais;					
1.9 A natureza tem uma capacidade inesgotável de se recuperar dos danos provocados pelas ações humanas;					
1.10 O lixo e responsabilidade apenas do órgão de limpeza urbana;					
1.11 Reciclar latas de alumínio contribui para as soluções de problemas ambientais;					
1.12 A idéia de que o equilíbrio da natureza é muito delicado e pode ser facilmente perturbado é pessimista;					
1.13 Os seres humanos estão maltratando severamente o meio ambiente;					
1.14 Evitar desperdícios dos recursos naturais deve ser um compromisso de todos os brasileiros;					
1.15 Eu não posso fazer nada a respeito dos problemas causados pelo uso excessivo de papel;					
1.16 As pessoas devem adotar atitudes simples para reduzir o consumo diário de água e energia elétrica;					
1.17 Os problemas ambientais são consequência da vida moderna.					

Instruções: Abaixo encontram-se algumas práticas (comportamentos) no local de trabalho. Para cada uma delas indique, por favor, o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala.

Sempre.....5
 Frequentemente.....4
 De vez em quando.....3
 Raramente.....2
 Nunca.....1

2. Em relação às práticas ambientais (comportamentos) no local de trabalho.

VARIÁVEIS	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	De vez em quando	Frequentemente	Sempre
2.1 Procuo colocar cada tipo de lixo em lixeiras específicas;					
2.2 Quando possível, utilizo como rascunho o verso do papel que já foi usado;					
2.3 Evito desperdício de materiais de escritório, como: papéis, cliques e tintas de impressora;					
2.4 Se possível, opto por papel reciclado ao invés de papel branco;					
2.5 Imprimo documentos frente e verso;					
2.6 Apago as luzes dos ambientes quando não tem ninguém;					
2.7 Ao detectar algum vazamento de água em banheiros, aviso o setor responsável pela manutenção;					
2.8 Fecho portas e janelas quando o sistema de ar condicionado esta ligado;					
2.9 Se possível, uso iluminação natural;					
2.10 Utilizo as escadas para me deslocar entre andares próximos;					

2.11 Faço blocos de anotações com os papeis usados;					
2.12 Procuo reutilizar copos de água descartáveis;					
2.13 Se possível, formato os documentos de modo a evitar espaços em branco na folha de papel e fontes que consomem muita tinta;					
2.14 No banheiro, evito desperdiçar papel higiênico e toalhas de papel;					
2.15 Quando vejo papel jogado no chão, pego e joga na lixeira;					
2.16 Entrego papeis para reciclagem;					
2.17 Entrego as pilhas usadas nos postos de Coleta.					

Instruções: Abaixo encontram-se algumas práticas (comportamentos) fora do local de trabalho. Para cada uma delas indique, por favor, o seu grau de concordância, utilizando a seguinte escala.

Sempre.....5

Frequentemente.....4

De vez em quando.....3

Raramente.....2

Nunca.....1

3. Em relação às práticas ambientais (comportamentos) fora do local de trabalho.

VARIÁVEIS	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	De vez em quando	Frequentemente	Sempre
3.1 Evito jogar papel no chão					
3.2 Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em ambientes que não estão sendo usados					
3.3 Quando possível, economizo água					
3.4 Jogo todo tipo de lixo em qualquer lixeira					
3.5 Colaboro com a preservação da cidade onde vivo					
3.6 Enquanto escovo os dentes, deixo a torneira aberta					
3.7 Quando abro a geladeira, evito ficar com a porta aberta muito tempo, para não gastar energia					
3.8 Jogo lixo no chão quando não encontro lixeira por perto					
3.9 Evito desperdício de energia elétrica					
3.10 Ajudo a manter as ruas limpas					
3.11 Quando estou tomando banho, fecho a torneira para me ensaboar					
3.12 Quando não encontro uma lixeira					

por perto, guardo no bolso (ou na bolsa) o papel que não quero mais					
3.13 Deixo a televisão ligada mesmo sem ninguém assistindo					
3.14 Uso uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa					
3.15 Separo o lixo conforme seu tipo					
3.16 Evito desperdício de recursos naturais					
3.17 Costumo guardar embalagens para usá-las novamente					

APÊNDICE C - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Atividade	Período	De 27/11/2010 a 20/02/2011	De 21/02/2011 a 01/05/2011	De 01/05/2011 a 21/05/2011	De 22/05/2011 a 23/06/2011	De 24/06/2011 a 25/07/2011	De 26/07/2011 a 27/08/2011	De 28/09/2011 a 30/09/2011	De 01/10/2011 a 31/10/2011	De 01/11/2011 a 30/11/2011
Levantamento da Literatura		X	X	X	X	X	X			
Elaboração do Projeto		X	X							
Adequação do Projeto			X							
Pré Teste dos Questionários			X							
Entrega do Projeto			X							
Coleta de Dados				X	X					
Análise dos Dados Coletados					X	X	X	X		
Elaboração do TCC							X	X	X	
Revisão do Texto									X	
Entrega do TCC									X	
Estudo e Apresentação e Adequação do TCC										X

