



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **VALORES ORGANIZACIONAIS DE INCLUSÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO NO BRASIL**

**MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**ADRIANA TEIXEIRA BASTOS**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

# VALORES ORGANIZACIONAIS DE INCLUSÃO EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO NO BRASIL

## 1 INTRODUÇÃO

Na visão de Rokeach (1979, p. 50), os valores organizacionais são “representações cognitivas socialmente compartilhadas de metas e demandas institucionais” e fornecem um sistema de significados comuns que contribuem para a compreensão de sinais complexos e numerosos do ambiente organizacional, influenciando a estrutura e cultura organizacional (ROKEACH, 1973). Nesse sentido, destacam-se os valores intangíveis, em virtude de representar fenômenos micro e macro organizacionais, com implicações significativas nas práticas de recursos humanos, políticas éticas e estruturas organizacionais, orientando as decisões estratégicas, assim como a eficácia na gestão (BANSAL, 2003).

De acordo com o Relatório Mundial sobre a Deficiência, do ano de 2011 “mais de um bilhão de pessoas em todo o mundo convivem com alguma forma de deficiência, dentre os quais cerca de 200 milhões experimentam dificuldades funcionais consideráveis”. Deve-se considerar que o enfrentamento de barreiras por parte das PcD’s no acesso a serviços como saúde, educação, emprego, transporte e informação, faz com que apresentem as piores perspectivas de saúde, os níveis mais baixos de escolaridade, participação econômica menor e taxas de pobreza mais elevadas, quando comparadas às pessoas sem deficiência.

O tema também tem ganhado impulso e delineamentos específicos no âmbito do processo de globalização e fusão das empresas, assim como tem ocorrido a mobilização de organismos internacionais e/ou de movimentos sociais em torno destas questões (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2010), exercem o poder de pressão sobre as práticas das empresas e governos. No entanto, apesar dos esforços para oportunizar à inserção no mercado de trabalho de determinados grupos discriminados pela sociedade, tais como as mulheres, pessoas com deficiência (PcD) e negros, nota-se que as empresas se limitam apenas a cumprir a Lei das Cotas (nº 8.231/1991), quando se referem a contratação do cidadão com deficiência. Mor Barak (2005 *apud* TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014) ainda acrescenta que há necessidade de administrar a diversidade crescente nas organizações, uma vez que este processo é inevitável e irreversível diante das mudanças demográficas e das exigências do mercado.

Desta forma, como se parte do pressuposto de que os valores organizacionais formam a base central filosófica de cada organização e são responsáveis por direcionar todo conjunto de ações e decisões dos gestores e empregados, sem os quais as organizações perdem o seu guia condutor (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009), a presente pesquisa apresenta o seguinte questionamento: como se comportam as maiores empresas do Brasil que operam na B3, a partir da sua declaração de valores, em relação a sua abertura em adotar ações de inclusão de trabalhadores?

O objetivo geral da pesquisa é reconhecer como as empresas que operam na B3 se comportam em relação a sua abertura em adotar práticas de inclusão de trabalhadores, a partir da análise de seus valores declarados. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) investigar os valores organizacionais de empresas de capital aberto; (ii) verificar os valores das empresas a partir do inventário de perfis de valores organizacionais; (iii) agrupar as empresas de acordo com a semelhança entre seus valores.

Conhecer os padrões de valores organizacionais das empresas da B3 é relevante, no sentido de colaborar para o avanço do conhecimento no campo dos estudos da inclusão de trabalhadores, uma vez que com isso é possível indicar aquelas empresas que se mostram predispostas a adotar comportamentos favoráveis a promover experiências de inclusão, haja vista que a B3 se comprometeu em criar, até 2024, um índice de diversidade para o mercado brasileiro (BUCHAIM; MOUTA; SANTANA, 2021).

Além do mais, não foi identificado na literatura nenhum trabalho que buscasse relacionar a abertura das empresas da B3 em adotar práticas de inclusão de trabalhadores, a partir da análise de seus valores declarados.

## 2 VALORES ORGANIZACIONAIS

Para a compreensão do que são valores organizacionais, parte-se da acepção apresentada por Schein, (1992) que descreve os principais três níveis de cultura de análise cultural dentro das organizações. O nível mais fundamental consiste nas suposições básicas compostas por crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros. O segundo nível é composto por estratégias, metas e filosofia que correspondem às justificativas expostas e se traduzem nos valores declarados, e o terceiro são as manifestações ou artefatos da cultura, que são estruturas e processos organizacionais visíveis, difíceis de decifrar. Estes diferentes níveis de cultura, por vezes, são mutuamente reforçados, mas podem apresentar incongruências e conflitos entre si.

Portanto, como lembram Silva e Silva (2010), os valores organizacionais, atrelados à cultura organizacional, oportunizam entender como os indivíduos se relacionam com o ambiente interno e externo.

Na mesma linha de pensamento, Katz e Kanh (1976 *apud* OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) demonstraram que, os valores, os papéis e as normas estão entre os principais elementos de uma organização, visto que determinam e orientam as suas atividades. Na compreensão dos autores, os papéis recomendam e definem formas de comportamentos relacionados a tarefas específicas; e para as normas, o entendimento é que são expectativas transformadas em exigências, enquanto os valores são as argumentações e aspirações ideológicas mais difundidas.

Oliveira e Tamayo (2004) também reforçam que os valores funcionam como componentes integradores. Já Tamayo, Mendes e Paz (2000) defendem que a visão dos colaboradores em relação aos valores organizacionais dita o seu comportamento e o compromisso com a empresa. Para Demo, Fernandes e Fogaça (2017) os valores têm o propósito de direcionar a organização por meio de comportamentos relevantes para o cotidiano da organização. Hogan e Coote (2014) acrescentam que os valores caracterizam as organizações que podem ser observadas por meio de comportamento e é dessa forma que são obtidas, transmitidas e vivenciadas. Diante disso, os indivíduos pertencentes à empresa encontram nos valores organizacionais um significado para desempenharem a função pelo qual foram designados.

A partir desse entendimento, os valores organizacionais que foram criados por uma pessoa, ou um grupo de pessoas, podem ou não ser seguidos no nível social. Há uma base que serve de referência para todos as pessoas que vivem em sociedade, como a forma de se comportar em relação ao julgamento da moral, um determinado tipo de ação frente à uma situação social; já no nível da organização, os valores podem ser identificados, refletindo nas estratégias que são elaboradas a fim de ser alcançado um objetivo em comum (PAZ et al., 2020; ALVES; CARVALHO, 2017).

Fonseca et al. (2021) explicam que os valores, no entanto, podem variar, pois determinados fatores influenciam em sua adoção, como o tamanho do porte e o segmento em que a empresa atua, dificultando o entendimento por parte dos colaboradores acerca da cultura organizacional e dos seus valores. Oliveira e Tamayo (2004) desenvolveram uma escala baseada na similaridade entre valores do tipo pessoal e organizacional, a partir do pressuposto de que os valores são transferidos de forma individual para toda a organização. Como contribuição, os autores apresentaram um conjunto de 08 (oito) tipos de valores organizações que são reconhecidos a partir da aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) nas organizações. Os tipos de valores identificados pelos autores foram os seguintes:

1. **Autonomia** - avalia a busca, por parte da organização, de aperfeiçoamento constante dos seus empregados e dos seus produtos e serviços, aperfeiçoamento que se expressa por meio de competência, inovação, curiosidade, criatividade, variedade de experiência, definição de objetivos profissionais de seus empregados e valorização dos desafios;
2. **Bem-estar** – mensura a preocupação da organização em propiciar satisfação ao trabalhador, atentando para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonista;
3. **Realização** - avalia o sucesso, baseado em uma demonstração de competência, da organização e dos seus colaboradores. O foco deste fator é a valorização, por parte da organização, do planejamento e da competência coletiva e individual.
4. **Prestígio** - avalia a busca, por parte da organização, de prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos e/ou serviços.
5. **Conformidade** - mensura o grau de importância dada pela organização ao respeito às regras e modelos de comportamento, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Avalia, portanto, o quanto a organização valoriza as boas maneiras, a cortesia, o respeito as regras de convivência, à correção e à hierarquia. O foco deste fator refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros.
6. **Domínio** - congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de status, lucro, controle sobre pessoas e recursos e a busca de uma posição dominante no mercado;
7. **Preocupação com a coletividade** - mensura a valorização da igualdade, justiça, lealdade, honestidade e sinceridade nas práticas organizacionais e no relacionamento com todos: indivíduos, setores organizacionais, a coletividade organizacional, os clientes e os fornecedores;
8. **Tradição** - avalia a ênfase da organização para manter o status quo promovendo a preservação e respeito a usos, costumes e práticas organizacionais.

Quando se discute sobre valores organizacionais que privilegiam à inclusão de trabalhadores com deficiência, Mor Barak (2000 *apud* TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014) enfatiza que um ambiente de trabalho inclusivo é baseado em uma estrutura de valor pluralista, fundamentada no respeito mútuo e em contribuições iguais. Ainda segundo Mor Barak (2000 *apud* TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014), os trabalhadores nas organizações não inclusivas, compreendem que são obrigados a conformar-se aos valores e às normas da organização, como um dever, uma obrigação, algo que não tem relações com o afeto positivo.

Paz et al. (2020) citam diversos valores organizacionais que comumente são analisados nas pesquisas científicas, como o nível de satisfação com o emprego, indicadores de relacionamentos dos trabalhos realizados por equipes, respeito pelos direitos trabalhistas, incentivos por meio de treinamentos e programas para a ascensão profissional e o reconhecimento através de promoções e remunerações que influenciam na qualidade de vida do colaborador. Estes valores vão ao encontro dos achados Mor Barak (2005 *apud* TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014) ao avaliar o grau em que os indivíduos participam ou se sentem excluídos dos processos organizacionais. Alguns dos resultados que surgiram da validação do instrumento que a autora utilizou indicaram que a percepção de inclusão estava fortemente relacionada à satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho organizacional e bem-estar.

Tomando como referência estes achados na literatura, que indicam quais valores estão relacionados com a predisposição à inclusão, é possível afirmar, em relação aos tipos ideais elencados por Oliveira e Tamayo (2004), que provavelmente as organizações que apresentam perfil de valores de autonomia, bem-estar, realização e preocupação com a coletividades, podem ser aquelas mais propensas a adotarem prática de inclusão. Isto porque as empresas que expressam valores de autonomia estão preocupadas com o aperfeiçoamento

constante dos seus empregados; as que promovem valores de bem-estar denotam preocupação em propiciar satisfação ao trabalhador, atentando para sua qualidade de vida no trabalho; as que focam na realização, por sua vez, estão preocupadas com o desempenho baseado na competência organizacional e de seus colaboradores, com foco na competência coletiva e individual, e, por último, as empresas que se preocupam com a coletividade, por envolver valores relacionados à valorização da igualdade, justiça, lealdade, honestidade e sinceridade, que sem dúvida reforçam às relação com afetos positivos.

### 3 METODOLOGIA

Para analisar os valores organizacionais de empresas de capital aberto, adotou-se a abordagem de métodos mistos. Para Creswell (2010, p.39), “procedimentos de métodos mistos sequenciais são aqueles em que o pesquisador procura elaborar ou expandir os achados de um método com os de outro método”. Sendo assim, realizou-se inicialmente as análises qualitativas, em seguida as análises quantitativas.

A análise qualitativa consistiu em uma pesquisa documental nos relatórios<sup>1</sup> elaborados pelas das empresas de capital aberto, listadas no Índice Bovespa (Ibovespa), no quadrimestre maio a agosto do 2021<sup>2</sup>. O Ibovespa é o principal indicador de desempenho das ações negociadas na B3 e reúne as empresas mais importantes do mercado de capitais brasileiro (B3, 2022). Assim, como outros tipos de pesquisa, a pesquisa documental possibilita gerar novos conhecimentos, criar novas maneiras de compreender os fenômenos, revestindo-se de um caráter inovador e contribuindo significativamente para o estudo de alguns temas (GODOY, 1995; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

O material de análise nesta etapa qualitativa consistiu na extração das declarações de valores dos 69 relatórios que compuseram o *corpus* da pesquisa. A primeira etapa de análise consistiu em listar as empresas; na sequência procedeu-se à coleta de informações nos relatórios das empresas, sobre as declarações de valores organizacionais; a terceira etapa, compreendeu a elaboração de uma tabela em que para cada empresa foram listados seus valores declarados nos relatórios, o que gerou um lista com 369<sup>3</sup> linhas com declaração de valores organizacionais; em seguida, estas linhas foram analisadas e classificadas levando-se em consideração os oito tipos de valores organizacionais utilizados por Oliveira e Tamayo (2004), para a construção do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Entretanto, cabe destacar que na análise empreendida não foi identificado pelas autoras nenhuma declaração de valores que pudesse estar associada ao tipo de valor denominado de realização.

A partir desta análise qualitativa inicial, passou-se para a fase quantitativa que consistiu na análise de agrupamento hierárquico, empregando o método do vínculo entre grupos. Hair *et al.* (2005) consideram a análise de agrupamentos uma técnica analítica utilizada para desenvolver/identificar subgrupos significativos de indivíduos ou objetos. O propósito é classificar uma amostra de entidades, sejam indivíduos ou objetos, em um pequeno número de grupos mutualmente excludentes, a partir das similaridades entre as entidades.

---

<sup>1</sup> Para a obtenção das informações foram consultados vários tipos de relatórios (Relatórios de Sustentabilidade, Relato Integrado, Relato Anual), pois não se identificou uma padronização nos tipos de relatórios, embora apresentem semelhança na estrutura e nas informações divulgadas. Estes relatórios algumas vezes foram encontrados nos sites das corporações e outros diretamente em busca realizada na internet.

<sup>2</sup> Foram identificadas 84 empresas na busca realizada no site da B3. Entretanto compuseram o *corpus* de análise apenas 69 empresas, haja vista que para 15 empresas não foram encontrados os relatórios em seus sites corporativos.

<sup>3</sup> Foram encontrados 380 valores, entretanto a equipe encontrou dificuldade em associar estes valores aos tipos elencados no IPVO.

Para a realização da análise de agrupamento, ajustou-se inicialmente as variáveis qualitativas designando números correspondentes tanto à tipologia de valores do IPVO, quanto às empresas e à listagem de valores nominais.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta subseção serão apresentados os resultados das análises de agrupamento dos valores das empresas, bem como algumas análises dos elementos apresentados pelas empresas relacionados à inclusão no quadro de funcionários.

Os resultados apontam para quatro grupos (ou padrões) de distribuição dos valores, ao passo que apenas 03 grupos de empresas apontaram para uma proximidade de valores predispostos à inclusão de trabalhadores com deficiência. Cada grupo representa um padrão de importância dos valores de inclusão, permitindo compreender quais são os elementos prioritários para o funcionamento da organização em relação à adoção de práticas de inclusão.

##### a. Agrupamento de valores

A partir da extração das informações dos relatórios, dos 369 valores organizacionais identificados, foram classificados em 8 tipos, tomando como referência o IPVO apresentado por Oliveira e Tamayo (2004). Alguns valores ( $f$  17; 4,40%) se adequavam em mais de uma categoria, por essa razão não foram classificados e considerados nas análises, o que não afeta os resultados, tendo em vista que as empresas apresentaram em média 6 valores (Mín. = 3; Máx. = 11; DP = 1,66) nos relatórios.

Com base na classificação dos valores, foi realizada uma análise de agrupamento hierárquico, empregando o método do vínculo entre os grupos, cujo resultado permite dividir os valores em quatro grupos distintos. As empresas foram identificadas em cada um dos grupos, ao passo que os casos em que a empresa teve seus valores classificados em mais de um grupo essa foi alocada naquele em que se observava um número maior de valores. Esta escolha foi feita tendo em vista a composição da linha de comando das análises qualitativas, a qual é melhor composta por variáveis categóricas com quantidade reduzida de níveis (CAMARGO; JUSTO, 2018). Na Tabela 1, verifica-se uma representação visual da distribuição de valores em cada um dos grupos.

**Tabela 1-** Distribuição dos valores e empresas nos grupos.

| Valor                          | Grupo 1         | Grupo 2        | Grupo 3        | Grupo 4         |
|--------------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Conformidade                   | 25,47%          | 23,08%         | 30,95%         | 28,95%          |
| Bem-estar                      | 4,72%           | 1,54%          | 5,95%          | 7,02%           |
| Autonomia                      | 25,47%          | 23,08%         | 27,38%         | 20,18%          |
| Domínio                        | 14,15%          | 16,92%         | 11,90%         | 10,53%          |
| Preocupação com a coletividade | 17,92%          | 9,23%          | 13,10%         | 16,67%          |
| Tradição                       | 3,77%           | 13,85%         | 5,95%          | 4,39%           |
| Prestígio                      | 8,49%           | 12,31%         | 4,76%          | 10,53%          |
| Quantidade de valores          | 106<br>(28,73%) | 65<br>(17,62%) | 84<br>(22,76%) | 114<br>(30,89%) |
| Quantidade de empresas         | 19<br>(30,65%)  | 10<br>(16,13%) | 14<br>(22,58%) | 19<br>(30,65%)  |

Fonte: elaborada pelas autoras.

De modo geral, percebe-se que os valores organizacionais que privilegiam a inclusão de trabalhadores com deficiência (autonomia, preocupação com a coletividade e bem-estar), apresentam maior frequência nos grupos 1, 3 e 4.

É possível observar que em todos os grupos há uma frequência maior de valores de **autonomia e conformidade**, permitindo inferir que a diferença entre os grupos se estabelece a partir da presença dos demais valores organizacionais nos grupos analisados. Os valores de **bem-estar, tradição e prestígio** são aqueles que aparecem com menor frequência em todos os grupos. Destaca-se o fato dos valores de bem-estar, que é um dos perfis de valores que apresentam propensão à inclusão, apresentarem frequência tão baixa lado a lado com os valores de tradição.

O Grupo 1 apresenta um equilíbrio entre os valores de **conformidade** (25,47%) e **autonomia** (25,47%), com destaque na proporção de valores de **preocupação com a coletividade** (17,92%) e **domínio** (14,15%). Observa-se níveis de frequências muito baixos de **tradição** (3,77%) e **prestígio** (8,49%). Em relação aos outros grupos, destaca-se o valor de **preocupação com a coletividade** (17,92%), pois é a maior frequência apresentada. Quando analisado em conjunto os valores relacionados à inclusão, o de **bem-estar** (4,72%) tem a terceira frequência mais baixa, mas ainda bem distante da frequência apresentada para o Grupo 2, que foi indicado como aquele com menos propensão a realizar ações de inclusão.

Exemplo de empresa que integra o Grupo 1 é o Carrefour, em que o respeito às pessoas e a valorização das diferenças e semelhanças são reconhecidas pela empresa como condutas inegociáveis. Por considerar a importância das pautas diversidade e inclusão, a empresa possui programa específico e admite em seu Relatório Anual de Sustentabilidade 2019 que a diversidade é uma questão estratégica, em âmbito global, e a inclusão um tema prioritário (CARREFOUR, 2019).

Não obstante, as práticas adotadas pelo Carrefour estão relacionadas à diversidade de gênero, racial e sexual: 45% das posições de liderança são ocupadas por mulheres; +160 pessoas trans já trabalharam na empresa; 58% dos colaboradores e 39% da liderança se autodeclararam pretos ou pardos; +600 líderes foram treinados em metodologias de valorização das pessoas, das individualidades e em gerenciamento de eventuais conflitos, com base no diálogo. Essas ações reforçam a **preocupação da empresa com a coletividade**. As ações voltadas à inclusão de pessoas com deficiência, declaradas pela organização, restringem-se a “...dicas de convivência, enviados para líderes e colaboradores, diálogos sobre práticas esportivas e confecção de coletes de identificação para colaboradores com deficiência auditiva nas lojas”, o que de certa forma parece fugir de uma política igualitária, aproximando-se mais do valor domínio que associa itens relativos ao poder, cuja meta principal é a obtenção de *status*, controle de pessoas e recursos, tal qual o esforço por uma posição dominante no mercado (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Como lembra Torres e Perez-Nebra (2014), o grau de inclusão dos indivíduos e dos grupos depende das políticas e procedimentos organizacionais.

Todavia, em 2019, o Carrefour foi denunciado por um cliente negro e deficiente por racismo e discriminação, a manchete do G1, de 21 de março do referido ano, dizia “Cliente acusa Carrefour de racismo e discriminação após ser agredido por funcionários em SP”. Em 21 novembro de 2020, o destaque no G1 foi “Carrefour diz que 20 de novembro foi o dia mais triste de sua história, e presidente global ordena revisão de treinamentos dos funcionários”, em alusão a um cidadão negro espancado e morto por seguranças brancos em uma das lojas em Porto Alegre (RS). Na mesma matéria, o presidente global do Grupo Carrefour Alexandre Bompard mencionou que “foi um ato horrível e que repudia a intolerância”. Solicitou ainda “uma revisão completa das ações de treinamento dos colaboradores e de terceiros, no que diz respeito à segurança, respeito à diversidade e dos valores de respeito e repúdio à intolerância”.

Importante salientar, que a reputação de uma empresa e sua legitimidade não são construídas isoladamente, mas influenciadas pelas imagens das outras empresas às quais estão

agregadas a cadeia produtiva (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Assim, em 23 de novembro de 2020, imediatamente após o segundo caso, empresas do segmento de consumo, fornecedoras da rede de supermercados Carrefour - Sadia e Perdigão, Danone, General Mills, Heineken, JBS, Kellogg's, L'oréal Coca-cola, Mars, Mondeléz, Nestlé e Pepsico foram a público, em veículo de comunicação nacional, anunciaram um compromisso público em defesa da igualdade racial (FOLHAS DE S. PAULO, 2021).

Os casos citados desencadeiam várias questões, consequência e danos da discriminação e do racismo, bem como um alerta para que as organizações busquem compreender a percepção dos trabalhadores sobre os valores organizacionais.

O Grupo 2 não apresenta frequências elevadas para **preocupação com a coletividade** (9,23%) e **bem-estar** (1,54%), apesar da frequência dos valores de **autonomia** (23,08%) ser alta, como era de se esperar, tendo em vista que estes valores apresentam frequências altas para todos os grupos. Portanto, avalia-se que este grupo se configura como sendo o de menor propensão à inclusão de trabalhadores com deficiência. Mas vale ressaltar que é o grupo que apresenta a menor quantidade de empresas (10 empresas), o que representa um indicativo de que a maioria das empresas investigadas apresentam propensão às ações de inclusão.

A empresa ABC<sup>4</sup>, por exemplo, divulga em seu relatório de sustentabilidade “contamos com um programa para contratação de pessoas com deficiência e promovemos a sensibilização dos públicos internos para garantir a inclusão de todos [...]”, referindo-se a dar suporte ao PcD na inclusão, adaptação e outras questões que possam aparecer, mostrando boa intenção. Entretanto, a empresa evidenciou em outro momento do relatório que “firmamos o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e temos trabalhado continuamente para evoluir esta frente...”. Isso implica dizer que a empresa infringiu alguma regra, sendo necessário um acordo com o Ministério Público para impedir a continuidade de uma situação de ilegalidade, reparar o dano ao direito coletivo e livrar-se de uma ação judicial, revelando uma posição tradicional da empresa.

Diante disso, cabe uma reflexão sobre a possível existência de um discurso velado que acaba acobertando uma pseudoinclusão, o que demonstra pouca preocupação em possibilitar a satisfação ao trabalhador, e possivelmente prejudicar a qualidade de vida laboral.

A **autonomia** (27,38%) é elevada para todos os grupos, entretanto é mais significativa para o Grupo 3. Em contraposição, neste grupo, observa-se baixa frequência nos valores de **bem-estar** (5,95%), apesar de ser a segunda frequência mais elevada quando considerada a análise entre grupos. O perfil de valores de **preocupação com a coletividade** (13,10%). Constata-se também que os valores de **domínio** (11,90%) apresentam destaque dentre os demais grupos.

A Magazine Luiza é uma empresa típica que caracteriza este grupo de empresas. Em seu relatório integrado de 2019, ela demonstra ter comprometimento com questões relativas à diversidade, que vão além da questão de gênero. Dos 41.000 empregados, **1.247** (3%) são pessoas com deficiência. Em se tratando de benefícios, a Magazine Luiza oferece aos empregados com contrato indeterminado, planos de saúde e odontológicos, vale-alimentação ou refeição, vale-transporte, previdência privada com contribuição adicional da empresa, linhas de crédito especiais, consórcio com condições diferenciadas e academia. Além desses benefícios, oportuniza aos funcionários PcD, a isenção da mensalidade do plano de saúde do titular e a possibilidade de solicitar bolsas de estudo seis meses após a admissão.

Com base nas informações do relato integrado, é possível inferir que a empresa Magazine Luiza reconhece que quanto mais diverso o grupo, maior a possibilidade de conseguir uma visão completa da companhia e do mercado, deixando mais sofisticada a governança

---

<sup>4</sup> Optou-se por não revelar o nome das empresas que se enquadram no Grupo 2.

corporativa. Embora a **preocupação com a coletividade** (13,10%) seja maior em comparação aos valores classificados como **domínio** (11,90%), este pode reforçar a tentativa da empresa de conquistar *status* e competitividade, associados preferencialmente à sustentabilidade do negócio.

A Itaúsa Investimentos Itaú S.A é mais uma das empresas que compõem o Grupo 3. Apresenta em seu relatório anual integrado 2019, o compromisso com a diversidade e oportunidade, divulgando com maior profundidade o tema em destaque no relatório de Informações Adicionais 2019, dando transparência e acessibilidade a dados relevantes sobre a organização.

Assim, a Itaúsa Investimentos Itaú S.A deixa explícito que a inclusão dos colaboradores com deficiência ocorre com base nas diretrizes da Lei Brasileira de Inclusão e na Convenção da ONU sobre os direitos das pessoas com deficiência, além do enfoque na acessibilidade (comunicacional, instrumental, metodológica, atitudinal, programática e arquitetônica), realçando a conformidade, em respeito às regras. Por outro lado, percebe-se uma preocupação com a coletividade, ao mencionar como objetivo dessas ações "ressignificar a inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, ampliando o protagonismo dos colaboradores, a acessibilidade e a empregabilidade dos diversos tipos de deficiência", ao tempo que declara parceria com a **Specialisterne**, uma das primeiras empresa a prestar consultoria, valorizando as capacidades especiais das pessoas com autismo, síndrome de Asperger e diagnósticos similares. Assim, em 2020, contratou colaboradores com Transtorno do Espectro Autista (TEA) para diversas atividades; e o Programa Acreditar, que incluiu 40 pessoas com deficiência intelectual, sendo a maior parte delas para o atendimento aos clientes nas agências Personnalité".

Como prestígio não é uma grande preocupação para as empresas do Grupo 3. Esta combinação de **autonomia** (27,38%), pouco **prestígio** (4,76%), pouca **tradição** (5,95%) e relativo baixo **domínio** (11,90%) podem incidir na forma como a inclusão se manifesta.

Por fim, o Grupo 4 apresenta níveis elevados e desiguais de **conformidade** (28,95%) e **autonomia** (20,18%), também com ênfase para o primeiro, destacando-se ainda uma proporção expressiva em **preocupação com a coletividade** (16,67%), o que pode ser favorável à inclusão de talhadores. Em contraponto, o valor organizacional **tradição** (4,39%) tem uma representação pouco significativa em comparação ao **bem-estar** (7,02%), o que pode influenciar negativamente o *status* da organização, e, assim, comprometer a preservação e o respeito dos usos, costumes e práticas organizacionais inclusivas.

A empresa Suzano, empresa representativa deste grupo, em seu Relatório de Sustentabilidade 2019, expressa a **preocupação com a coletiva** por meio da realização do Programa Plural que valoriza a diversidade e estimula a inclusão na companhia e do Censo de Diversidade, em que apresenta resultados de pesquisa como a participação voluntária de 11.947 colaboradores (85% do total), indicando o número de 602 (5%) dos colaboradores que tem alguma deficiência ou limitação, além de demonstrar o número de trabalhadores que já foram vítimas ou presenciaram preconceitos contra pessoas com deficiência (467), LGBTI+ (1.043), pessoas negras (820), mulheres (1.539) e 50+ (1.378). Nota-se uma busca constante de aperfeiçoamento do empregado e da organização que se expressa na variedade de experiências (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), dos seus projetos e ações. É possível perceber uma abertura aos desafios.

O Grupo 4, juntamente com o Grupo 1, são aqueles que mais apresentam propensão à inclusão de pessoas com deficiência. Também congregam o maior percentual (61,30%) das empresas analisadas, o que indica uma tendência das empresas listadas no Índice Bovespa (Ibovespa), no quadrimestre maio a agosto de 2021, apresentarem propensão à adoção de ações de inclusão de trabalhadores com deficiência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi reconhecer como as empresas que operam na B3 se comportam em relação a sua abertura em adotar práticas de inclusão de trabalhadores, a partir da análise de seus valores declarados.

A revisão da literatura possibilitou a identificação de quais seriam os valores relacionados às práticas de inclusão de pessoas com deficiência e, a partir disso, foi possível reconhecer quais os perfis de valores organizacionais originários do IPVO que retratavam estes valores. Com esta análise qualitativa inicial, chegou-se à conclusão de que as empresas que apresentam frequências consideráveis para os valores de realização, bem-estar, preocupação com a coletividade e autonomia, seriam aqueles com maior propensão à adoção de práticas de inclusão de pessoas com deficiência.

Com a etapa quantitativa da pesquisa, foi possível organizar quatro grupos de empresas que apresentavam semelhanças entre si em relação aos seus valores declarados. Mas as análises mostraram que apenas três grupos apresentavam melhores propensões à inclusão de trabalhadores com deficiência, os grupos 1, 3 e 4.

Os valores organizacionais de conformidade e autonomia tiveram destaque em todos os grupos, revelando uma predisposição, principalmente em relação aos valores de frequência altos de autonomia, para promover a inclusão. O bem-estar e a tradição se mostraram com baixa representatividade. Que, pelo motivo contrário da dupla de valores anterior, podem funcionar como barreiras atitudinais para o reconhecimento das potencialidades que cada trabalhador possui, bem como desfavorecendo a real integração com o grupo social das pessoas com deficiência.

A pesquisa revelou, ainda, que os valores de preocupação com a coletividade e domínio estão presentes com uma certa proporcionalidade nos grupos. Na medida em que os valores de preocupação com a coletividade incluem as questões de igualdade, justiça, lealdade, honestidade e sinceridade, isso salta aos olhos como algo que historicamente não era considerado no âmbito empresarial, onde predominava um olhar de exclusão, voltado para o capacitismo. O que não ocorre com os valores de domínio, tendo em vista que caracterizam uma busca pela competitividade no mercado.

Em todo caso, um dos principais resultados alcançados foi a identificação de que um percentual (61,30%) bem elevado das empresas da B3, apresentam propensão à adoção de práticas inclusivas.

A partir destes achados, retornou-se aos relatórios divulgados pelas empresas para identificar quais são estas práticas de inclusão, mas não foi possível, em função do limite de tempo para apresentação dos resultados parciais desta pesquisa, concluir a análise de todos os relatórios.

Deste modo é a partir desta primeira limitação da pesquisa, que se surgem as seguintes indicações de pesquisas futuras: identificar, a partir dos relatórios apresentados pelas empresas listadas na B3, quais as práticas de inclusão que estão sendo adotadas por estas empresas e, ainda, avaliar se estas práticas que estão sendo divulgadas têm aderência com os seus valores declarados. Estes são apenas exemplos de pesquisas documentais, a partir destas também podem surgir pesquisas empíricas, como por exemplo, avaliar se os valores declarados nos relatórios estão mesmo em consonância com os valores percebidos pelos empregados, e mais, avaliar a percepção dos trabalhos (com e sem deficiência) sobre as práticas inclusivas que estão sendo adotadas pelas empresas.

Outra questão que não se deu ênfase nesta pesquisa, mas que precisa ser investigada, diz respeito a identificação da relação entre a adoção de práticas inclusivas e o simples cumprimento de medidas legais. Portanto, ainda carece ser respondida a seguinte

questão: as empresas estão adotando práticas de inclusão apenas para cumprir requisitos legais ou estas ações fazem mesmo parte de seus valores organizacionais?

Por fim, é sempre bom lembrar que esta pesquisa não esgota um assunto tão complexo como a inclusão do trabalhador nas empresas, mas contribui para que surjam mais discussões em torno desse tema, ampliando a compreensão sobre os valores organizacionais que permitem a construção da efetividade da inclusão no contexto laboral. Assim, espera-se que este trabalho contribua com os estudos do âmbito organizacional, ampliando diálogos, no sentido de aguçar a criticidade dos argumentos a favor de uma gestão inclusiva.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, S. S; CARVALHO, V. D. Discutindo a adequação das escalas de mensuração de valores ao contexto das instituições sem fins lucrativos: uma análise do inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 26, n. 3, p. 739-764, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.301.101843>.

B3. Índice Bovespa (Ibovespa B3). Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/ibovespa.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/ibovespa.htm). Acesso em: 23 jul. 2022.

BANSAL, Pratima. From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 510-527, 2003.

BUCHAIM, Ana; MOUTA, Flávia; SANTANA, Rogério. Diversidade nas empresas é para ontem. 12 nov. 2021. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/artigo-sobre-diversidade.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/artigo-sobre-diversidade.htm). Acesso em: 23 jul. 2022.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 25 jul. 2022. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

CARREFOUR diz que 20 de novembro foi o dia mais triste de sua história, e presidente global ordena revisão de treinamento dos funcionários. **G1 Online**, São Paulo, 21 nov. 2020. Economia: Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/11/21/apos-morte-de-joao-alberto-presidente-do-carrefour-pede-que-rede-no-brasil-revise-treinamentos-de-seguranca.ghtml>. Acesso em 30 jul 2022.

CARREFOUR. **Relatório Anual de Sustentabilidade de 2019**. Site oficial. 2019. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/32539bbc-7be4-42e1-a485-98a052dc3a81/6696c0e2-5e3f-59ee-ebd4-00950fe5191e?origin=1>>. Acesso em 22 mai. 2022.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Formas de ver as Pessoas com Deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, art. 123, p. 100-129, 2010.

CLAUDE, J.F. **Le management par les valeurs**. Paris: Liaisons, 2003.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA SILVA, Ana Luiza Gonçalves; SILVA, Narbal. Percepções de valores organizacionais declarados de uma organização educacional. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 14, n. 1, out. 2010. ISSN 1981-8076. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/10051>>. Acesso em: 27 jul. 2022. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/psi.v14i1.10051>.

DEMO, G; FERNANDES, T; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.

DOZE fornecedores do Carrefour anunciam aliança em defesa da diversidade racial. **Folha de S Paulo**, São Paulo, 23 nov, 2020. Disponível em:<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/11/doze-fornecedores-do-carrefour-anunciam-alianca-em-defesa-da-diversidade-racial.shtml>. Acesso em 30 jul 2022.

FONSECA, L. S. et al. Análise da escala de valores organizacionais em empresas com estrutura de gestão familiar. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, e15110615449, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i6.15449>

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant' Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2005. 593p.

HOGAN, S. J; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

ITAÚSA INVESTIMENTOS ITAÚ S.A. **Relatório anual integrado 2019**. Disponível em:<<https://www.itausa.com.br/Download.aspx?Arquivo=9UobOH/PfWl/WbKB0waDYg==>>Acesso em: 06 mai 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Integrado de 2019**. Site oficial. 2019. Disponível em:<<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=Wrl15ZB0jiLfFe5zhBkRvA>>Acesso em: 19 mai 2022.

NIEDZWIECKI, Thaís Ribeiro; DE LIMA, Andréia; LUNKES, Rogério João. Análise dos valores organizacionais na “indústria hoteleira” dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo (Brasil). **Turismo e Sociedade**, v. 9, n. 1, 2016.

OLIVEIRA, A. F; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

PAZ, M. G. T. et al. Personal Organizational Well-Being And Quality Of Organizational Life: The Mediating Role Of Organizational Culture. Revista de Administração Mackenzie - RAM, v. 21, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>.

ROKEACH, M. **Understanding human values**. New York: Free Press, 1969.

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

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. -- São Paulo: Atlas, 2009.

SUZANO. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. Disponível: <  
<https://www.suzano.com.br/r2019/>> Acesso em 06 mai 2021.

TAMAYO, A; MENDES, A. M; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TORRES, C. V; PÉREZ-NEBRA, A. R; Diversidade e Inclusão nas Organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

VIEIRA, B. M. Cliente acusa Carrefour de racismo e discriminação após ser agredido por funcionários em SP. **G1 Online**, São Paulo, 19 mar. 2019. Disponível em: <  
<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/03/19/cliente-acusa-carrefour-de-racismo-e-discriminacao-apos-ser-agredido-por-funcionarios-em-sp-veja-video.ghtml>>. Acesso em 30 jul 2022.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; THE WORLD BANK. **Relatório mundial sobre a deficiência**; tradução Lexicus Serviços Lingüísticos. – São Paulo: SEDPcD, 2012. 334 p.