



Análise dos Valores Institucionais em Grandes Empresas Brasileiras

Vanessa Pacheco
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
vanessa_pacheco_3@hotmail.com

Darci Schnorrenberger
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
darcisc@gmail.com

Andreia de Lima
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)
li.deia@hotmail.com

Resumo

Diante da escassez de estudos na área e da influência dos valores nas organizações, surge a problemática e o tema deste estudo que tem como objetivo analisar os valores institucionais em grandes empresas brasileiras. Visando atingir o objetivo proposto foram selecionadas as 100 maiores empresas do ranking da Revista Exame, determinada de acordo com a receita líquida. A partir do rol das empresas listadas, foram coletados em seus sites os valores oficiais organizacionais. Das 100 empresas, apenas 77 disponibilizavam os valores para consulta ao público externo de forma clara e objetiva, no entanto estes dados acabavam coincidindo com outras empresas, constatando que algumas instituições possuem a mesma linha de raciocínio quanto aos seus valores. Os resultados mostram uma grande utilização de palavras como Sustentabilidade, Integridade, Respeito, Ética e Excelência, as quais foram elencadas com maior índice de utilização nos valores institucionais. Entre as implicações práticas do estudo, podem-se destacar os conhecimentos que visam beneficiar os gestores na definição e aplicação dos valores organizacionais. Este trabalho tem importância para os gestores e as organizações que enfrentam problemas comportamentais ou que planejam estruturar um conjunto de valores organizacionais.

Palavras-chave: valores institucionais, valores organizacionais, cultura organizacional, produção científica.

1 INTRODUÇÃO

Os valores organizacionais são estudados há décadas, mas o interesse no assunto aumentou após a década de 1970, com o surgimento do termo “cultura organizacional” (PETTIGREW, 1979). Entretanto, valores e cultura não são sinônimos. Cultura organizacional é um termo utilizado com um sentido mais amplo, que engloba, dentre outros itens, os valores organizacionais.



Em uma organização, dentre os principais componentes que definem e orientam o seu funcionamento são os seus papéis, suas normas e seus valores (KATZ; KAHN, 1978). Os valores organizacionais interferem diretamente nas principais características de uma cultura e a sua influência no comportamento organizacional e, definem o que é importante para a empresa no processo de atingir o sucesso (MAZZUCO e ROCHA, 2001; FREITAS, 1991).

Os padrões comportamentais, crenças e valores compartilhados pelas empresas que definem sua cultura tem influência no desempenho organizacional (SANTOS, 1998). Pois eles compõem a identidade das empresas, interferindo no modelo de gestão e nas decisões estratégicas.

A palavra valor refere-se ao que o ser humano estabelece como principal ou secundário, significativo ou insignificante, aplicando o termo valor quando julga uma circunstância ser superior a outra (TAMAYO, 1998). Deste modo, os valores estabelecidos pelas organizações foram escolhidos, pois, para seus gestores, essas posturas, posicionamentos e até atitudes condizem mais com a organização que os demais.

Entretanto, apesar de seu importante papel, os valores organizacionais têm sido pouco usuais em pesquisas empíricas (TAMAYO; GONDIN, 1996). Tamayo (1998) salienta que o estudo sobre valores organizacionais pode ser sobre duas esferas, valores obtidos através de documentos oficiais da organização ou valores que são percebidos pelos seus membros. Neste estudo pretende-se analisar os valores organizacionais oficiais coletados diretamente no *site* de cada empresa.

Diante da escassez de estudos na área e da influência dos valores nas organizações, surge como problemática desta pesquisa: *quais os valores institucionais mais presentes nas maiores empresas do Brasil?* Para responder a pergunta de pesquisa, estabelece-se como objetivo deste estudo, averiguar os valores institucionais mais presentes nas maiores empresas do Brasil.

Com os recentes escândalos em grandes companhias brasileiras como a Petrobrás, empreiteiras e construtoras, entre outras tantas, parece ser urgente e fundamental ampliar as discussões sobre valores organizacionais. Os resultados obtidos podem chamar a atenção de executivos das organizações sobre a importância que pode ter a definição adequada dos valores e, seus impactos nos resultados da organização. Essa análise pode também embasar estudos futuros mais amplos e profundos acerca dos valores organizacionais das empresas brasileiras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Valores Organizacionais

Tamayo e Gondim (1996) conceituam os valores organizacionais como princípios ou crenças relativos a um comportamento desejável que orienta a vida da empresa. Para esta definição, os autores analisaram diversos fatores. O primeiro fator é o aspecto cognitivo, aportando que esta é a forma de conhecer a realidade organizacional, o segundo fator é o aspecto motivacional, que trata sobre os interesses e desejos.



O terceiro fator é a função dos valores, que buscam orientar a empresa e seus membros, como quarto fator tem-se a hierarquização dos valores, o que para este estudo torna-se extremamente relevante, pois aborda o fato dos valores organizacionais serem dispostos na empresa conforme seu grau de relevância. E, por fim, o último fator encontra respaldo no estudo de Rokeach (1973) sobre a divisão dos valores individuais em valores terminais e instrumentais. Tamayo e Gondim (1996) ampliam este conceito para os valores organizacionais, tornando-os terminais quando condizem a estrutura da empresa e instrumentais, que se relacionam as metas organizacionais.

Estudos também buscaram categorizar os valores. Wenstop e Myrmel (2006) identificaram três categorias de valores: criados, protegidos e centrais. Os valores resultantes das interações da organização com o ambiente em que atua, são os valores criados, também conhecidos como valores dos “*stakeholders*”. São eles que diferenciam uma organização das outras.

Os valores protegidos, por sua vez, são os que não podem ser infringidos, uma vez que tratam dos direitos básicos dos colaboradores e, determinam os padrões éticos e morais. Esses valores podem ser referentes à saúde, ética, segurança e outros similares.

As organizações possuem também os valores centrais, responsáveis pelas diretrizes comportamentais, de caráter e de atitudes. Estes podem ser transmitidos pelo código de ética e conduta da organização.

2.2 Pesquisas Similares sobre o Tema

Apesar de a literatura contemplar uma quantidade maior de estudos sobre valores voltados para o indivíduo, alguns estudos abordam os valores organizacionais. Na sequência, apresentam-se os resultados dos principais estudos encontrados em nível nacional e internacional.

O trabalho de Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995) foi realizado em empresas australianas, além de revistas internas, pronunciamentos sobre a missão e relatórios anuais. Os autores buscaram nesses documentos referências a valores (autoridade, comprometimento, liderança, produtividade e eficiência etc.). Após a busca, classificaram as 88 empresas analisadas em grupos axiológicos diferentes de acordo com as diferenças na frequência relativa com que as empresas faziam referência aos valores abordados.

Kabanoff e Daly (2000) elencaram uma tipologia de valores organizacionais vista por duas dimensões: o processo da organização e a estrutura. As duas dimensões desenvolvidas deram origem a quatro tipos de valores organizacionais: Elite, Liderança, Meritocrática e Participativa. Porém, assim como os demais estudos que se utilizam dos documentos da empresa para avaliar os valores institucionais, neste caso também podem ocorrer divergências entre os valores institucionais efetivamente praticados pelas organizações avaliadas e os que foram declarados para pesquisa.

Na pesquisa de Tamayo, Mendes e Paz (2000) os valores organizacionais foram estudados a partir da percepção que os empregados têm dos valores praticados e existentes nas empresas analisadas. Com este trabalho os autores procuravam indícios de como os objetivos e valores organizacionais das empresas são captados pelos seus membros. Nesta pesquisa da amostra foi realizada em cinco organizações localizadas no Distrito Federal (Brasil) analisando a perspectiva de 1.010 empregados. No final da pesquisa o inventário obtido foi constituído de 36 valores em



uma escala de sete pontos e analisado em seis diferentes polos: hierarquia, igualitarismo, autonomia, conservadorismo, domínio e harmonia.

Van Beverhoudt et al. (2010) realizaram um estudo sobre o alinhamento entre valores pessoais e institucionais que afetam a manutenção e a construção das culturas organizacionais saudáveis. O objetivo do estudo foi determinar a relação entre valores institucionais na filosofia de gestão na Universidade de Zulia aprovado pelo Lago East Coast Núcleo (COL) e os valores éticos que é a prática dos diretores de ensino, bem como verificar a correspondência e correlação entre eles. A população da pesquisa foi constituída de diretores educacionais, os quais responderam a um questionário contendo 36 itens. As conclusões foram que os valores mais praticados pelos diretores educacionais são: lealdade, sucesso, saúde, felicidade, a excelência, a solidariedade, trabalho e paz, além de verificar uma congruência de 56,25% existente entre os valores institucionais e éticos.

De forma reduzida, aponta-se a seguir alguns autores que mencionam a importância da implementação e divulgação dos valores organizacionais nas empresas, como Zippo (1983) que demonstra a partir de as pesquisas feitas em empresas norte-americanas, que a maioria dos membros das empresas analisadas admitem que o sucesso da empresa esteja ligado aos seus valores organizacionais bem estruturados. Tamayo e Gondim (1996) enfatizam que os membros das organizações começam a incorporar de forma consciente os valores organizacionais em suas metas a serem alcançadas, esclarecendo a importância da sua utilização de maneira adequada no dia-a-dia das empresas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho identifica os valores institucionais das empresas brasileiras de capital aberto, consistindo em um estudo descritivo, quanto ao seu objetivo. No que tange aos procedimentos adotados, é uma pesquisa documental, que possui dados secundários como fonte. Este estudo apresenta uma abordagem predominantemente, qualitativa. Os procedimentos metodológicos utilizados são explicitados a seguir.

3.1 Processo Estruturado para Construção do Referencial Teórico

O processo estruturado para construção do referencial teórico foi separado em três etapas: a definição das bases de dados, a separação de artigos alinhados ao tema e por último a análise sistêmica (ROSA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2009). A primeira etapa compreende a escolha da base de dados a ser utilizada para seleção dos artigos; a segunda consiste na obtenção da amostra dos artigos equiparados ao tema a partir de um conjunto os quesitos pré-determinados para que possa ser efetuada a seleção destes (a partir de busca por palavras-chaves, exame do título, do resumo e do texto completo – respectivamente) e também os que demonstram reconhecimento científico (baseado no número de citações), por fim, tem-se a terceira e última etapa de estruturação para seleção e análise das referências bibliográficas, a análise bibliométrica sistêmica da amostra dos artigos selecionados.

A partir da estrutura acima mencionada foram selecionados os artigos direcionados ao tema de valores institucionais. Para obtenção dos artigos coletados, as fases e etapas supracitadas foram realizadas de forma sequencial, utilizando as bases de dados “Periódicos Capes”, bem como a base Spell – *Scientific Periodicals Electronic Library*. A busca de palavras chaves foi

feita utilizando as seguintes composições “*institutional value**”, “*organizational value**” e “*organizational culture*” assim como suas devidas combinações. A coleta dos dados foi realizada durante o período de 15 de março a 26 de abril de 2015, e os artigos fundamentam o referencial teórico e dão suporte às discussões e conclusões.

3.2 População e Amostra

A população deste estudo é composta pelas 100 primeiras empresas do *ranking* da Revista Exame no ano de 2013, classificadas pelo maior resultado líquido no ano. De acordo com a classificação apresentada na Revista Exame, tem-se uma variação de 16 setores. O Quadro 1 demonstra a quantidade, nomes e colocação no *ranking* de cada uma das empresas de acordo com seu setor.

Quadro 1: Quantidade de empresas por setor.

(continua)

QUANTIDADE DE EMPRESAS POR SETOR			
Sector	Quantidade	Empresas	
Energia	14	1º - Petrobras	76º - CPFL Paulistana
		40º - Copersucar-Cooperativa	77º - Copel Dis
		46º - Cemig Distribuição	80º - Raízen Energia
		47º - AES Eletropaulo	88º - Cemig GT
		49º - Itaipu Binacional	94º - Coelba
		65º - Light Sesa	96º - Copersucar
		70º - Comgás	99º - Celesc
Auto indústria	13	8º - Volkswagen	42º - Ford
		11º - Fiat	50º - MAN LatinAmerica
		24º - General Motors	57º - Honda Automóveis
		29º - Mercedes-Benz	59º - CNH/Case New Holland
		30º - Toyota	63º - Moto Honda
		36º - Renault	68º - Peugeot Citroen
		38º - Embraer	
Bens de Consumo	11	6º - BRF	60º - Unilever
		7º - Bunge	69º - Natura
		9º - Cargill	73º - Souza Cruz
		15º - JBS	87º - P&G Industrial
		22º - Ambev	91º - Aurora Alimentos
		27º - CRBS	
Varejo	11	13º - Via Varejo	52º - Magazine Luiza
		14º - Grupo Pão de Açúcar	54º - Lojas Americanas

Quadro 1: Quantidade de empresas por setor.

(conclusão)

QUANTIDADE DE EMPRESAS POR SETOR			
Setor	Quantidade	Empresas	
Varejo	11	19º - Walmart Brasil	72º - RaiaDrogasil
		21º - Carrefour	83º - B2W Digital
		32º - Atacadão	85º - Assai Atacadista
		51º - Cencosud Brasil	
Telecomunicações	9	12º - Telefônica	61º - Oi
		16º - TIM	74º - Net
		25º - Claro	95º - Nextel
		26º - Telemar	97º - GVT
		43º - Embratel	
Química e Petroquímica	8	10º - Braskem	86º - Heringer
		55º - Basf	89º - Valefert
		64º - Bayer	90º - Syngenta
		81º - Braskem Qpar	100º - Yara Brasil
Atacado	6	2º - BR Distribuidora	41º - Ale Combustíveis
		4º - Ipiranga Produtos	56º - Amaggi
		5º - Raízen Combustíveis	62º - Makro
Siderurgia e Metalurgia	6	20º - ArcelorMittal Brasil	39º - Gerdau Aços Longos
		23º CSN	75º - Paranapanema
		34º - Usiminas	92º - Gerdau Açominas
Indústrias Diversas	4	45º - Construtora Odebrecht	93º - Andrade Gutierrez
		71º - Votorantim Cimentos	98º - Construtora OAS
Serviços	4	18º - Correios	44º - Amil
		35º - Sabesp	82º - Cielo
Transporte	4	28º - TAM	78º - Tag
		48º - Gol	79º - Transpetro
Eletrônicos	3	17º - Samsung	67º - GE
		66º - Whirlpool	
Produção Agropecuária	3	31º - Louis Dreyfus	53º - Coamo
		33º - ADM	
Mineração	2	3º - Vale	58º - Samarco
Comunicações	1	37º - Globo	
Papel e Celulose	1	84º - Suzano	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).



Percebe-se que o setor mais presente é o de Energia, com 14 empresas. Em segundo lugar dos setores mais atuantes encontra-se a Auto Indústria que é composta por 13 empresas, em seguida empatados com 11 empresas cada, vêm os setores de Bens de Consumo e de Varejo. E assim seguindo em ordem decrescente estão presentes também os setores de Telecomunicações com nove empresas, Química e Petroquímica com oito empresas, em seguida ambos com seis empresas estão presentes os setores de Atacado e de Siderurgia e Metalurgia. Quatro empresas analisadas pertencem ao setor de Indústrias Diversas, quatro ao de Serviços e Transporte. Os setores Eletroeletrônicos e Produções Agropecuárias apresentam três empresas cada. O setor de Mineração é composto por duas empresas e, os setores de Comunicação e de Papel e Celulose, apresentam somente uma empresa cada.

Com base no Quadro 1, pode-se verificar que não há uma relação direta entre a quantidade de empresas por setor e o setor com empresas melhores posicionadas de acordo com a Revista Exame.

3.3 Procedimento para coleta e análise dos dados

A partir da amostra selecionada, buscou-se em meio eletrônico os *sites* das empresas. Por conseguinte foi acessado o *site* de cada empresa em busca dos valores organizacionais divulgados por ela. Vinte e três empresas não divulgaram de forma pública os seus valores organizacionais, portanto, foram excluídas da análise.

Desta forma, obteve-se uma lista contendo dos valores das 77 empresas restantes. Este levantamento apresentou valores idênticos ou semelhantes que foram agrupados, adotando uma única nomenclatura, para facilitar a análise. Como resultado desta etapa, obteve-se uma relação de 110 valores diferentes.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a discussão sob o prisma dos valores organizacionais no Brasil, esta pesquisa será contextualizada com a análise dos *sites* das maiores empresas segundo a classificação da Revista Exame de 2013, de acordo com seu resultado líquido.

4.1 Apresentação dos Valores Institucionais das Grandes Empresas Brasileiras

Quanto à identificação dos valores institucionais, verificou-se a listagem das empresas apresentadas pela Revista Exame e, a partir desta lista foi realizada uma busca nos *sites* das empresas. Os valores repetitivos foram agrupados por frequência, conforme Quadro 2.

Quadro2: Lista dos valores institucionais coletados.

(continua)

LISTA DOS VALORES INSTITUCIONAIS COLETADOS	
Valores Institucionais	Frequência
Sustentabilidade.	27
Integridade.	26
Respeito.	24



Quadro2: Lista dos valores institucionais coletados.

(conclusão)

LISTA DOS VALORES INSTITUCIONAIS COLETADOS	
Valores Institucionais	Frequência
Ética.	21
Excelência; Foco no Cliente.	18
Inovação.	17
Resultados.	16
Responsabilidade.	15
Empreendedorismo.	14
Confiabilidade; Pessoas.	13
Responsabilidade Social e Ambiental; Segurança; Transparência.	12
Satisfação (Clientes, Acionistas, Colaboradores e/ou Fornecedores); Valorização.	10
Trabalho em Equipe.	9
Comprometimento; Simplicidade.	8
Diversidade Humana e Cultural; Liderança.	7
Respeito à vida.	6
Abertura; Criatividade; Fazer Acontecer; Humildade; Orgulho de fazer parte; Qualidade.	5
Atuação sem Fronteiras; Crescimento Rentável; Integração.	4
Autodesenvolvimento; Crescer Juntos; Criação de Valor; Cultura; Dedicação; Honestidade; Melhoria Contínua; Motivação; Ousadia; Segurança e Qualidade de Vida; Solidariedade; Verdade; Vida.	3
Austeridade; Autonomia; Bom Humor; Cidadania; Coerência; Comunicação; Determinação; Disciplina; Entusiasmo; Garra; Espírito de Dono; Gestão de Pessoas; Inclusão; Mudança; Parcerias; Pensar Grande; Prontidão para Mudanças; Retorno aos Acionistas; Riqueza; Superação; Empatia.	2

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Pode-se verificar que o valor organizacional mais presente na amostra é a sustentabilidade, tema que se encontra em alta no momento, e por isso, bastante repetitivo na pesquisa. O valor sustentabilidade foi mencionado em 35% das empresas, seguido pelo valor de integridade, que apareceu em 34% das empresas. Vinte e quatro empresas, ou seja, 31% apontaram o respeito como um de seus valores. Valores como a excelência e o foco no cliente, apareceram em 18 empresas analisadas.

Em seguida, tem-se a inovação em 17 empresas, resultados em 16, responsabilidade em 15, empreendedorismo em 14 e presente em 13 empresas foram a confiabilidade e pessoas.

A importância da implementação e divulgação dos valores organizacionais nas empresas é abordada por diversos autores, como Terrence e Kennedy (1982) onde apontam que diversos autores acreditam que o núcleo da cultura organizacional são os valores. Para Tamayo e Gondim



(1996) os membros das organizações começam a incorporar de forma consciente os valores organizacionais em suas metas a serem alcançadas. Zippo (1983) completa que as pesquisas feitas com empresas norte-americanas apontam que grande parte dos membros das empresas consideram que os valores organizacionais refletem de modo importante no sucesso da empresa. Dessa forma, entende-se que muitos dos valores organizacionais trazidos nesta pesquisa podem ser de fácil incorporação pelos membros das empresas, visto que são valores empresariais, mas que também refletem nas metas e objetivos a serem alcançados.

No Quadro 3 é possível identificar que as empresas analisadas identificaram em média seis valores organizacionais cada. Entretanto, quando observada por setor, a média varia.

Quadro 3: Análise da quantidade de valores por setor

ANÁLISE DA QUANTIDADE DE VALORES POR SETOR			
Setor	Média por Setor	Média Geral	Diferença
Atacado	8,6	6,7	1,9
Siderurgia e Metalurgia	8,2	6,7	1,5
Papel e Celulose	8	6,7	1,3
Serviços	8	6,7	1,3
Energia	7,6	6,7	0,9
Auto indústria	6,4	6,7	-0,2
Telecomunicações	6,3	6,7	-0,4
Bens de Consumo	6	6,7	-0,7
Comunicações	6	6,7	-0,7
Indústrias Diversas	6	6,7	-0,7
Varejo	6	6,7	-0,7
Química e Petroquímica	5,7	6,7	-1
Eletroeletrônicos	5,5	6,7	-1,2
Mineração	4	6,7	-2,7
Produção Agropecuária	4	6,7	-2,7
Transporte	3	6,7	-3,7

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O setor de atacado apresentou a maior diferença positiva em relação à média geral das empresas, apresentando uma média de 8,6 valores. Isso significa que as companhias do setor de atacado possuem aproximadamente dois valores a mais do que a média das empresas estudadas. Os setores de energia, papel e celulose, serviços e siderurgia e metalurgia também registraram uma quantidade de valores organizacionais acima da média.

O setor que apresentou a maior diferença negativa em relação a media geral foi o de transporte, registrando aproximadamente quatro valores a menos. Entretanto, cabe salientar que das empresas analisadas, somente uma fazia parte do setor de transporte. Os setores de



mineração, produção agropecuária e eletrônicos também apresentaram uma diferença negativa significativa em relação à média.

A moda das 77 companhias analisadas foi equivalente a seis, o que indica que, embora o número de valores organizacionais informados varie a quantidade mais frequente de valores organizacionais apresentados foi de seis.

5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Na análise dos dados coletados nesta pesquisa pode-se verificar uma expressiva utilização de alguns valores específicos, estes compõem os valores organizacionais de basicamente um terço das empresas pesquisadas, como a sustentabilidade, presente em 27 das 77 empresas. Juntamente no topo da pesquisa, encontram-se a integridade, respeito e ética, que foram citadas em 26, 24 e 21 empresas, respectivamente. A partir destes dados, pode-se verificar que estes valores são importantes não somente para estas empresas aqui apresentadas, mas também de forma ampla, pois todos estão interligados, não havendo modo de ser sustentável sem refletir juntamente o respeito, a ética e a integridade. Pode-se perceber que estes valores também são usuais no cotidiano das pessoas, logo, as empresas são um reflexo desta expressão.

A sustentabilidade aparece no topo do Quadro 2 como principal valor utilizado nas empresas pesquisadas, isto se deve ao fato de que atualmente a palavra é aplicada em diferentes contextos, seja de forma ecológica ou ambiental ou até mesmo referindo-se a questões competitivas e de desempenho, dentre outros fatores.

Paula e Cavalcanti (2000) descrevem que diversas formações sociais e culturais apresentam um conjunto de valores éticos para garantir sua integridade e dos seus membros. Partindo deste pressuposto juntamente com os dados obtidos na pesquisa, pode-se auferir que algumas empresas apontam alguns valores como seus princípios, porém não os incorporam de forma verdadeira em suas atitudes, na tomada de decisão e ações (KABANOFF e DALY, 2000). Os valores organizacionais devem ser um reflexo das características prioritárias da empresa e não somente uma exposição de boas normas internas, sem serem seguidas. Nesta mesma linha, Paraventi (2012) aponta que, tanto na construção como na implementação dos valores em uma organização, deve haver a mudança de comportamento organizacional.

No outro extremo da coleta de dados, encontram-se os valores menos abordados no âmbito desta pesquisa. Verificou-se que a comunicação, determinação, cidadania, superação, coerência, gestão de pessoas, dentre outros valores, não são muito usuais na amostra das empresas pesquisadas, presentes em somente 2 das 77 empresas. Não há neste trabalho o intuito direto de classificar os valores organizacionais entre mais ou menos importantes, somente a sua frequência de utilização. Cabe lembrar que esta pesquisa não envolve uma análise crítica-reflexiva, capaz de verificar a realidade adotada no interior da empresa e se os seus valores adotados estão condizentes. Entretanto os valores organizacionais são construídos afim do alcance do sucesso organizacional (FREITAS, 1991).

Contudo este trabalho pode embasar estudos mais profundos sobre valores organizacionais em empresas brasileiras e como sugestão, tem-se a análise a partir da classificação abordada por Tamayo e Gondim (1996) entre valores terminais e instrumentais. Em outro âmbito de pesquisa, pode ser feita uma averiguação dentre os empregados das empresas pesquisadas, se estes, como colaboradores, possuem a percepção dos valores organizacionais da



empresa incorporados e evidenciados em suas vidas profissionais, ou até mesmo uma pesquisa de campo, verificando se para os usuários externos aqueles valores realmente refletem a empresa.

REFERÊNCIAS

- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.
- KABANOFF, B.; WALDERSEE, R.; COHEN, M. **Espoused values and organizational change themes**. Academy of Management Journal, Birmingham, v.38, n.4, p.1.075-1.095, Nov./Dec. 1995.
- KABANOFF, B.; DALY, J. P. **Values espoused by Australian and US organisations**. Applied Psychology: An International Review, 49 (2), 284-314, 2000.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo, Atlas, 1978.
- PETTIGREW, A. M. **On Studying Organizational Culture**. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 570–581, 1979.
- MAZZUCCO, G. D.; ROCHA, V. DE Q. **A importância dos valores nas novas formas organizacionais**. Revista de Ciências da Administração, n.5, p. 63-76.
- MELO, W. F.; DOMENICO, S. M. R. **A Influência dos Valores Organizacionais no Desempenho de Agências Bancárias**. RAC, v.16, n.1, p.137-156, Rio de Janeiro, 2012.
- PAULA, G. O.; CAVALCANTI, R. N. **Ética: Essência para a sustentabilidade**. Journal of Cleaner Production, v.8, p.109-117, 2000.
- REVISTA EXAME. **100 maiores empresas do Brasil**. <<http://exame.abril.com.br/negocios/100-maiores-empresas-do-brasil/>>. Acesso em: 29 out. 2014.
- ROSA, F.S.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. **Evidenciação ambiental: processo estruturado de revisão de literatura sobre avaliação de desempenho da evidenciação ambiental**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 4, n. 2, p. 24-37, 2009.
- SANTOS, N. M. B. F. DOS. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 47–76, abr. 1998.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração, v.31, n.2, São Paulo, 1996.
- TAMAYO, A. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento efetivo**. Revista de Administração, v.33, n.3, São Paulo, 1998.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. DAS G. T. DA. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 5, n. 2, p. 289–315, dez. 2000.



TERRENCE, D.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**. The rites and rituals of corporate life. London, Pinguin Books, 1982.

VAN BEVERHOUDT et al. **Valores de los docentes que desempeñan cargos directivos em la Universidad del Zulia Núcleo Costa Oriental del Lago**. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XVI, No. 2, Abril - Junio 2010, pp. 260 - 268

VENTURA, V. A.; VENTURA, V. L. S. **A influência de programas de qualidade na cultura organizacional de empresas de prestação de serviços de São Paulo**. Rev. Capital Científico, v.8, n.1, Guarapuava- PR, 2010.

ZIPPO, M. **CEOs setting compensation and other policies to reinforce corporate culture**. Personnel, n.12, p. 82-95, 1983.

WENSTOP, Fred; MYRMEL, Arild. **Structuring organizational value statements**. Management Reserch News, v.29, n 11, 2006.