

ANÁLISE DOS VALORES INSTITUCIONAIS EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS*

Vanessa Pacheco¹ - vanessa_pacheco_3@hotmail.comRogério João Lunkes¹ - rogeriolunkes@hotmail.comAndreia de Lima² - li.deia@hotmail.com¹Universidade Federal de Santa Catarina²Universidade do Oeste de Santa Catarina
Santa Catarina/ Brasil

* Submissão em: 30/04/2015 | Aceito em: 18/01/2016

RESUMO

Diante da escassez de estudos na área e da influência dos valores nas organizações brasileiras, surge a problemática e o tema deste estudo que tem como objetivo analisar os valores institucionais em grandes empresas no Brasil. 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 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.

ANALYSIS OF INSTITUTIONAL VALUES IN GREAT BRAZILIAN COMPANIES

ABSTRACT

Given the lack of studies in the area and the influence of values in organizations, there is the issue and the subject of this study which is to analyze the institutional values in large Brazilian companies. In order to achieve the proposed objective we selected the 100 largest companies in the ranking of Exame magazine, determined according to net revenue. From the list of listed companies, were collected in their websites its organizational values. From the 100 companies, only 77 provided their information on amounts to consulting the general public in a clear and objective way, although data ended up coinciding with other companies, noting that some institutions have the same train of thought as to their values. The results show a great use of words such as Sustainability, Integrity, Respect, Ethics and Excellence, which were listed with the highest utilization rate in institutional values. Among the practical implications of the study may be highlighted the knowledge that aims to benefit managers in the definition and implementation of organizational values. This work is important for managers and organizations facing behavioral problems or who plan to structure a set of organizational values.

Key Words: Institutional Values, Organizational Values, Organizational Culture, Scientific Production.

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, 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 e significativo ou insignificante, aplicando o termo valor quando julga uma circunstância ser superior à 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 REFERENCIAL TEÓRICO

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 relacionam-se 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 a 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 da 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 a esses valores.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) estudaram os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na empresa. Os autores buscam indícios sobre a forma como os objetivos das empresas são captados pelos seus membros. A pesquisa foi realizada com 1.010 empregados de cinco organizações localizadas no Distrito Federal (Brasil). O inventário realizado foi constituído de 36 valores em uma escala de sete pontos e analisado em seis polos: hierarquia, igualitarismo, autonomia, conservadorismo, domínio e harmonia.

Kabanoff e Daly (2000) desenvolveram uma tipologia de valores organizacionais composta por duas dimensões: a estrutura e o processo da organização. Essas duas dimensões dão origem a quatro tipos: Elite, Liderança, Meritocrática e Participativa. Contudo, assim como outros estudos que utilizam documentos da empresa para avaliar os valores institucionais, podem ocorrer divergências entre os valores institucionais declarados e os efetivamente praticados pelas organizações.

Zakaria (2003) pesquisou como a adoção das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) em empresas multinacionais é influenciada pela cultura e por pressões isomórficas como os fatores institucionais. O pressuposto subjacente é que os valores culturais podem influenciar as razões e formas empregadas (coletivamente) em multinacionais para comunicar usando as TIC, devido às normas compartilhadas, suposições, crenças, atitudes, percepções e ações passíveis de uma organização. A lente institucional fornece uma compreensão do processo dinâmico e práticas, iniciando a partir da sede de uma corporação multinacional (EMNs) para a sua filial estrangeira no país anfitrião.

Danisman, Hinings e Slack (2006) analisaram as fontes de variação nos valores institucionalmente prescritos no campo da Canadian National Organizações Sport. Os resultados indicam apoio à adaptação de valores baseados institucionalmente e normas entre os atores individuais de ambas as perspectivas de integração e diferenciação. Os resultados demonstram valores institucionalmente prescritos para serem adaptados em sua maioria monoliticamente em nível organizacional. No entanto, apesar de uniformidade na maioria das organizações, bem como em toda instituição de força, estes valores também são propensos a se manifestar distintamente em

torno de subgrupos funcionais em todo o campo. As implicações dos resultados para a pesquisa sobre a teoria institucional e a cultura são discutidas.

Van Beverhoudt et al. (2010) realizaram estudo sobre o alinhamento entre valores pessoais e institucionais que afetam a construção e manutenção de 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 a prática dos diretores de ensino, e para verificar a correspondência entre eles. A população foi constituída de diretores educacionais, que responderam a um questionário de 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; uma congruência 56,25% existe entre os valores institucionais e éticos.

3 METODOLOGIA

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 como fonte dados secundários. 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 seleção e análise de referências bibliográficas está dividido em três fases: escolha das bases de dados, seleção de artigos e análise sistêmica (ROSA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2009). A primeira fase fundamenta a escolha da base de dados; a segunda obtém um portfólio de artigos a partir de um conjunto os parâmetros pré-determinados para selecionar artigos alinhados com o tema (uso de palavras-chaves, exame em título, resumo e texto completo – respectivamente) e que apresentam reconhecimento científico (baseado no número de citações), e por fim, tem-se a terceira fase para proporcionar a análise bibliométrica sistêmica do portfólio de artigos.

Com base nesta estrutura foram selecionados artigos alinhados com o tema valores institucionais, para obter os artigos selecionados, as fases e etapas foram realizadas de forma sequencial, e foram utilizadas as bases de dados “Periódicos Capes”, bem como a base Spell – Scientific Periodicals Electronic Library. As palavras chaves utilizadas foram “*institutionalvalue**”, “*organizational value**” e “*organizational culture*” e suas combinações. A coleta dos dados foi

realizada no 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.

QUANTIDADE DE EMPRESAS POR SETOR			
Setor	Quantidade	Empresas	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 Latin America
		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
		19º - Walmart Brasil	72º - Raia Drogasil
		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

		81° - Braskem Qpar	100° - Yara Brasil
--	--	--------------------	--------------------

Continua...

QUANTIDADE DE EMPRESAS POR SETOR			
Setor	Quantidade	Empresas	Empresas
Atacado	6	2° - BR Distribuidora	41° - Ale Combustíveis
		4° - Ipiranga Produtos	56° - Amaggi
		5° - Raízen Combustíveis	62° - Makro
Siderurgia e Metalurgia	6	20° - ArcelorMittal Brasil	39° - Gerdau Aços Longos
		23° CSN	75° - Paranapanema
		34° - Usiminas	92° - Gerdau Açominas
Indústrias Diversas	4	45° - Construtora Odebrecht	93° - Andrade Gutierrez
		71° - Votorantim Cimentos	98° - Construtora OAS
Serviços	4	18° - Correios	44° - Amil
		35° - Sabesp	82° - Cielo
Transporte	4	28° - TAM	78° - Tag
		48° - Gol	79° - Transpetro
Eletroeletrônicos	3	17° - Samsung	67° - GE
		66° - Whirlpool	
Produção Agropecuária	3	31° - Louis Dreyfus	53° - Coamo
		33° - ADM	
Mineração	2	3° - Vale	58° - Samarco
Comunicações	1	37° - Globo	
Papel e Celulose	1	84° - 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, vem o setor de Bens de Consumo e o 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 PROCEDIMENTOS 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.

4 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.

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.

Quadro 2: Lista dos valores institucionais coletados.

LISTA DOS VALORES INSTITUCIONAIS COLETADOS	
Valores Institucionais	Frequência
Sustentabilidade.	27
Integridade.	26
Respeito.	24
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.	09
Comprometimento; Simplicidade.	08
Diversidade Humana e Cultural; Liderança.	07
Respeito à vida.	06
Abertura; Criatividade; Fazer Acontecer; Humildade; Orgulho de fazer parte da Empresa; Paixão pelo que faz; Qualidade.	05
Atuação sem Fronteiras; Crescimento Rentável; Integração.	04
Autodesenvolvimento; Crescer Juntos; Criação de Valor; Cultura; Dedicção; Honestidade; Melhoria Contínua; Motivação; Ousadia; Segurança e Qualidade de Vida; Solidariedade; Verdade; Vida.	03
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.	02

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

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 considera 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 de valores por setor

Setor	Média por Setor	Média Geral	Diferença
Atacado	8,6	6,7	1,9
Auto indústria	6,4	6,7	-0,2

Bens de Consumo	6,0	6,7	-0,7
Comunicações	6,0	6,7	-0,7
Eletroeletrônicos	5,5	6,7	-1,2
Energia	7,6	6,7	0,9
Indústrias Diversas	6,0	6,7	-0,7
Mineração	4,0	6,7	-2,7
Papel e Celulose	8,0	6,7	1,3
Produção Agropecuária	4,0	6,7	-2,7
Química e Petroquímica	5,7	6,7	-1
Serviços	8,0	6,7	1,3
Siderurgia e Metalurgia	8,2	6,7	1,5
Telecomunicações	6,3	6,7	-0,4
Transporte	3,0	6,7	-3,7
Varejo	6,0	6,7	-0,7

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, de produção agropecuária e de 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 como principal valor utilizado, isto deve-se 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 corroborando com Freitas (1991) os valores organizacionais são construídos com fins ao alcance do sucesso organizacional.

Como sugestão de trabalhos futuros, têm-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

DANISMAN, A., HININGS, C.R., SLACK, T. (2006). Integration and differentiation in institutional values: An empirical investigation in the field of Canadian national sport organizations. **Canadian Journal of**

Administrative Sciences, 23(4), 301–317.

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. <<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, **Rev. de Administração**, v.31, n.2, São Paulo, 1996.

TAMAYO, A., Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento efetivo, **Rev. 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 laUniversidaddelZuliaNúcleo 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.



ZAKARIA, Fareed (2003), **The Future of Freedom: Illiberal Democracy at Home and Abroad**, New York: W.W. Norton & Co.

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 Research News**, v.29, n 11, 2006.