

## O COMPARTILHAMENTO DOS VALORES ESPOSADOS EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

**Fábio dos Santos Sant'anna**

Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP)

**Davi Lucas Arruda de Araújo**

Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP)

### RESUMO

Os valores organizacionais constituem um conjunto de estudos no universo de pesquisa sobre valores e é por meio deles que a organização expressa seus objetivos e afirma suas características específicas na sociedade, mas também escolhe seus valores e suas prioridades, inspirando-se nos valores da sociedade e de seus membros fundadores, portadores de um maior poder de influência. Este trabalho tem o propósito de analisar os valores declarados por uma organização e investigar se estes são percebidos por seus membros como sendo praticados no dia a dia da organização. Os dados foram coletados por meio de entrevista e complementarmente análise de documentos, utilizando-se do método qualitativo de análise. Este trabalho conclui que os valores esposados por esta organização nem sempre são compartilhados por seus membros, dependendo das situações em que estão submetidos tais como, a) definição de papéis e relação com a sobrevivência da organização; b) jeito de ser e agir com que alcança resultados; c) jeito de ser e agir que impede o alcance de resultados; d) a integração dos processos; e) como a média gerência concilia os interesses funcionário-empresa e vice-versa; f) jeito de solucionar problemas; e g) percepção acerca da identidade social da empresa.

Palavras-chave: Valores organizacionais, valores esposados e valores compartilhados.

### ABSTRACT

The organizational values are a set of research studies in the universe of values and it is through them that the organization expresses its stated goals and its specific characteristics in society, but also chooses their values and priorities, drawing on the values of society and of its founding members, who carry a great influence. This work aims to analyze the espoused values by an organization and investigate if they are perceived by members as being practiced in day to day organization. Data were collected through interviews and document analysis in addition, using the qualitative method of analysis. This paper concludes that the values espoused by this organization are not always shared by its members, depending on the situations they face such as a) defining the roles and its relationship to survival of the organization b) way of being and acting that achieves results; c) way of being and acting that prevents the achievement of results; d) the integration of processes, e) as the middle management reconciles the interests of employee-company and vice-versa; f) way to solve problems and g) perception of the social identity of the company.

Keywords: organizational values, espoused values and shared values.

## 1. Introdução

Historicamente, as pesquisas no campo de valores demonstram sua origem na psicologia, sociologia, antropologia, psiquiatria e ciências políticas, econômicas e sociais. Cada vez mais o estudo de valores tem ocupado um espaço relevante nas pesquisas em Administração e isto se deve a sua influência nas práticas organizacionais e ao fato de estar intrinsecamente relacionado com a cultura organizacional e com a competitividade.

Os valores organizacionais constituem um conjunto no estudo e pesquisas no universo de valores. A organização geralmente escolhe e declara os seus valores desde sua existência, mas os estudos neste campo deflagram que os valores precedem à existência da própria organização. Tamayo (2007) cita o filósofo alemão Nietzsche acerca dos valores caracterizarem a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade. Assim, por meio dos valores a organização expressa os seus objetivos e se afirma com características específicas na sociedade e no mercado. De forma complementar, a organização escolhe seus valores e suas respectivas prioridades, inspirando-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros fundadores, portadores de um maior poder de influência.

No estudo dos valores, segundo Tamayo e Borges (2001), os pesquisadores têm adotado tradicionalmente três estratégias. A primeira consiste na análise de documentos da organização (relatórios, discursos, revistas etc.) com o objetivo de identificar os valores esposados por ela. A maioria dos estudos que utiliza essa abordagem é de tipo qualitativo. A análise de conteúdo desses documentos permite identificar com precisão os valores mais enfatizados.

Geralmente, essa análise é realizada sem um modelo ou estrutura axiológica de referência. Alguns autores, como Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995) e Kabanoff e Daly (2000), utilizam um modelo teórico previamente construído. Uma crítica geralmente apresentada à abordagem de identificar os valores organizacionais a partir de documentos da organização é que os valores assim identificados podem estar presentes em documentos, mas não, efetivamente, na prática organizacional e, por consequência, na mente das pessoas.

A segunda estratégia consiste em utilizar a média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (SEGO, HUI e LAW, 1997). Há, no entanto, um grande inconveniente nessa abordagem, pois, como frequentemente existe incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, o resultado obtido não expressa de forma adequada os valores da organização.

Tamayo (1996) propõe uma terceira alternativa que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. No discurso cotidiano dos empregados, frequentemente, podem ser observadas análises diretas dos valores da sua organização ou alusões indiretas a eles. Os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. E analisando-os a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO, 1996, p. 66).

Dessa forma, a questão de pesquisa desse estudo é: **Como são compartilhados os valores esposados em uma organização familiar?**

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar o compartilhamento dos valores esposados em uma organização familiar. Os objetivos específicos são: i) investigar a percepção dos colaboradores acerca dos valores da organização; ii) compreender a aplicação dos valores no ambiente organizacional.

## **2. Referencial Teórico**

Este referencial teórico está dividido em uma abordagem introdutória acerca dos valores organizacionais e o processo de incorporação dos valores esposados na organização.

### **2.1. Valores Organizacionais**

Para tratar de valores organizacionais, compensa discutir os elementos básicos dos valores sociais, uma vez que os valores organizacionais representam uma subcategoria dos valores sociais. Schwartz e Ros (1995) consideram os valores culturais como idéias abstratas compartilhadas sobre o que é bom, desejável e correto em uma sociedade ou em um grupo cultural determinado.

Os valores podem ser definidos como princípios trans-situacionais, capazes de expressar desejos, relativos a metas motivacionais que guiam a vida do indivíduo por meio de uma hierarquia. Esta origem motivacional implica na expressão de interesses de tipo individual, coletivo ou misto, determinando a forma de pensar, de agir e de sentir das pessoas. Há uma dicotomia entre o individualismo e coletivismo e serve de referência para sintetizar as prioridades axiológicas do indivíduo e das sociedades (TRIANDS, 1995).

O autor admite a existência de distinção entre as preferências do indivíduo e as do grupo, reforçando ainda mais a característica que é essência do individualismo ou do coletivismo. Schwartz (1994) salienta que ao focalizar a análise exclusivamente em torno ao conflito entre metas individuais e coletivas, vários valores podem não receber a atenção que eles merecem, isto em função da importância que eles têm na hierarquia de valores da pessoa, especialmente por estar a serviço de interesses individuais como de coletivos.

Esta dicotomia está presente no estudo de valores organizacionais, pois como a organização é composta por pessoas, e pelo fato dessas terem suas específicas estruturas e hierarquia de valores, a percepção que essas têm a respeito dos valores da organização pode ser afetada pela lente que é particular a cada pessoa, tendo em vista aspectos relacionados à sua própria formação (KABANOFF; HOLT, 1996).

Tamayo (1996) busca o conceito de Schwartz (1994) para avaliar uma organização como uma unidade básica referenciando o indivíduo. Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. As organizações, como todos os grupos sociais, estabelecem limitações para a tendência à variabilidade do comportamento individual, estabelecendo parâmetros que facilitem a obtenção dos interesses do grupo (TAMAYO, 1996, p. 159).

Segundo Rokeach (1981), uma atitude representa diversas crenças focalizadas numa situação específica, um valor é uma única crença que orienta transcendental as ações. Tamayo e Gondim (1996), no Quadro 1 enfatiza no conceito dos valores organizacionais: i) as dimensões cognitivas; ii) as dimensões motivacionais; iii) as dimensões hierárquicas; iv) as dimensões funcionais.

Quadro 1 – Dimensão dos valores organizacionais

<b>Dimensão cognitiva</b>	São crenças sobre o que é e o que não é desejável na empresa expressando formas de conhecer a realidade organizacional.
<b>Dimensão motivacional</b>	Funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim (Feather, 1995). A importância a determinados valores representa os esforços emitidos por seus membros em prol de determinados comportamentos.
<b>Dimensão hierárquica</b>	Está relacionada com a diferença de hierarquia de valores, assumindo que as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si devido a estas hierarquias distintas.
<b>Dimensão funcional</b>	Propõe-se a orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos membros e o julgamento que eles fazem do comportamento dos outros e dos diversos eventos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondim (1996)

Para Tamayo (1996), as organizações, assim como os indivíduos e os grupos em geral, encontram exigências universais que têm de ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência, assim sendo, o autor classifica três tipos de problemas enfrentados pelas organizações. São eles: i) a relação entre o indivíduo e o grupo, relação que é sempre conflitante já que é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e da empresa; ii) a necessidade de elaborar uma estrutura, para poder subsistir a organização tem que definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho, etc.; iii) a relação da organização com o ambiente natural e social já que toda organização existe num ponto determinado do planeta e inserida numa sociedade concreta (TAMAYO, 1996, p. 171).

O autor adverte que os valores organizacionais têm funções importantes. A primeira delas é criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas.

A segunda função destacada por Tamayo (1998) é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações. Mendes e Tamayo (2001) acrescentam que os valores organizacionais atuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, garantindo sua sobrevivência. Assim, eles desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, bem como no atendimento das necessidades dos indivíduos.

Admite-se que cada funcionário seria capaz de perceber os valores praticados no dia a dia da organização, pois “na prática, porém, quase todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização e até detectar diferenças nas prioridades axiológicas dos diversos setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece.” (TAMAYO, 1996, p. 159).

O autor sublinha, com isso, que os valores são percebidos pelos funcionários e que esta forma de investigar valores representa um avanço no estudo de valores, especialmente quando comparada com a estratégia de investigar os valores por meio de mera análise dos documentos da empresa.

“Os valores organizacionais são mais adequadamente compreendidos em função da percepção que as pessoas têm do ambiente organizacional que em função de descrições objetivas do conteúdo de documentos oficiais da organização. A percepção dos valores de uma organização, que pode ser facilmente identificada no discurso cotidiano dos empregados, é de grande interesse no contexto

organizacional porque ela expressa uma espécie de modelo mental do funcionamento da empresa.” (TAMAYO, 1996, p. 159).

Em princípio, vale destacar que a percepção que um funcionário tem a respeito dos valores da empresa não é idêntica quando comparada com a percepção de um ou mais funcionários da mesma empresa. As diferenças são em função do setor da organização, do cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço, etc. (THUMIN; JOHNSON; KUEHL E JIANG 1995). Tamayo (1996) adverte que mais importante do que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização, pois ela dá origem ao conceito de valores compartilhados, isto é, a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização ou entre vários membros.

Em Tamayo (1996) o compartilhamento dos valores pode designar duas abordagens distintas: i) os valores percebidos pelos membros representam os princípios que guiam o comportamento na empresa; ii) a similaridade de valores entre a empresa e os funcionários, tanto do ponto de vista do conteúdo, quanto da hierarquia que eles ocupam em suas estruturas. Segundo Deal e Kennedy (1988), o compartilhamento dos valores entre os empregados definem o caráter fundamental da organização, ou seja, aquilo que a diferencia de todas as outras. Neste trabalho, a abordagem está direcionada ao compartilhamento dos valores na atribuição de similaridades e percepções por parte dos membros da organização com relação aos valores organizacionais, sejam eles esposados ou não.

## **2.2. Processo de incorporação dos valores esposados na organização**

O histórico dos valores teve origem com a definição dos valores dos fundadores. Quando a família começou a estruturar o processo de preparação das seguintes gerações, eles então se reuniram para definir os valores de família que deveriam permear a formação das futuras gerações. Na sequência deste trabalho, surgiu então a discussão de quais seriam, então, os valores da organização. A família aceitando que a organização teria alguns valores, nesta fase, que não seriam exclusivamente os valores da família. Nas fases anteriores de mudança de geração este fenômeno não ocorreu desta forma, pois os valores da família eram os valores da organização, afinal a família era quem estava à frente das posições de comando da organização.

Então, paralelamente foi feito este trabalho, que foi chamado naquela ocasião de expressão dos valores, pois queria dizer, procurar identificar dentro da realidade da empresa, o que expressava os valores. Ao fazer isso, identificou valores da família e valores da organização, que foram comparados entre si. Mendes e Tamayo (2001) afirmam que os valores organizacionais desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, pois expressa uma espécie de modelo mental do funcionamento da empresa.

Este trabalho foi feito com uma ampla pesquisa com centenas de pessoas dentro da organização e também debates com alguns grupos para identificar o que era valor para essa organização. Então, foi feito um trabalho de confrontar os valores da família com os valores da organização. Não foi encontrado nada conceitualmente antagônico, só complementar. Os valores não necessariamente são os mesmos em palavras, apesar de terem significados semelhantes, pois encontraram alguns valores da família que não eram valores da organização.

Foi uma forma definida de a família estruturar a formação frente às seguintes gerações e também de deixar um legado para a organização. Todavia, encontraram alguns valores exatamente iguais tanto em palavras quanto em significados, por exemplo, o valor Coletividade. Outros não, por exemplo, a família definiu um valor de Humildade. E a

organização não quis assumir este valor deste jeito, entendendo que talvez Humildade pudesse dar outra conotação, então Humildade foi traduzida na organização como o valor Respeito, embora tenham a mesma origem. Este processo de declaração dos valores da organização teve a ver com a preparação para a onda de profissionalização da organização de preparação para o futuro.

Os valores da organização deste estudo são: i) coletividade; ii) coragem; iii) respeito; iv) sustentabilidade; v) transparência; vi) confiança nas pessoas; vii) objetividade; viii) superação, ix) justiça; x) saber ouvir, xi) parceria; xii) responsabilidade.

A organização ainda declara que tais valores servem para orientar o comportamento das pessoas, buscar satisfazer a necessidade das pessoas por um ambiente que seja compreensível e de autorrealização, pois traduzem os valores da organização em princípios que permitem fácil compreensão dos comportamentos, dos papéis e decisões nos processos-chave e ações, conseqüentemente contribuindo para efetividade da organização. A busca incessante por uma cultura organizacional dita como de “alto de desempenho”, fez com que a organização declarasse a sua compreensão acerca da coerência existente entre os valores, os comportamentos e a efetividade de resultados.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Adotou-se a pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos. A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Logo, a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006).

Rynes e Gephart (2004) entendem que um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade.

#### **3.1. Instrumentos Utilizados**

Nesse trabalho serão utilizadas três entrevistas semi-estruturadas envolvendo ambos os gêneros, com representantes da média gerência e não gestores. Para Flores (1994) a técnica de entrevista é uma fonte captura dados verbais, e a partir dos relatos compreende e interpreta como a realidade é vivenciada pelos próprios entrevistados.

Caracteriza-se por entrevista semi-estruturada a utilização de material primário, que segundo Creswell (2007), se define como informação diretamente extraída da pessoa que está sendo estudada. Busca-se analisar como se vê o (a) processo de definição de papéis na empresa, (b) o que contribui para o alcance de resultados, (c) o que impede a obtenção de melhores resultados, (d) como se dá a integração de processos na empresa, (e) como os gestores conciliam os interesses conflitantes entre funcionário-empresa, (f) como se dá a solução de problemas e (g) como a identidade social da empresa é percebida neste contexto de materialização dos valores em meio ao processo de alcance dos objetivos estratégicos por meio da mudança cultural que está se propondo.

Além das entrevistas, o material documental da empresa serviu como um complemento para o entendimento das questões colocadas, especialmente no que tange aos valores esposados. Para desenvolver a análise documental, além de contar com o mapeamento e organização de toda a documentação, foi construído um quadro com termos-chave, aos

quais se acrescentaram observações ou comentários, quando necessário, sobre possíveis relações com as questões de pesquisa. O objetivo com tais procedimentos foi mapear os valores esposados da organização e, principalmente, identificar os elementos-chave que sugerem os significados dos valores esposados da organização.

### **3.2. Sujeitos da pesquisa**

Tem-se por estratégia de escolha do sujeito de pesquisa mapear dois entrevistados com 20 anos de experiência na empresa, no mínimo, tempo suficiente para compreender o período de implantação dos valores do grupo até o presente momento, em que o processo de incorporação dos valores, bem como de tentativa de transformação cultural está em curso, deflagrando os objetivos de alcançar sucesso nos mercados onde atua por meio de seus intentos estratégicos.

Outro sujeito da entrevista inclui um profissional, com no máximo três anos de empresa, não gestor, apesar de ocupar uma posição de destaque no processo de incorporação dos valores, tendo em vista que pertence a função de recursos humanos, função por quem a empresa espera liderar por influência – não hierarquicamente – este processo de incorporação de valores, desempenhando um importante papel de treinar, auxiliar às dúvidas e observar o exercício de liderança da média gerência neste processo.

O tempo de experiência na empresa de três anos tem o propósito de contribuir com uma perspectiva menos influenciada pelo meio organizacional em questão e é relevante por não ter permitido a este sujeito de pesquisa, a vivência e acompanhamento do processo de definição dos valores da organização, além disso, este período representa um momento em que a família já havia adotado o modelo de comando compartilhado entre membros da família e executivos provenientes do mercado de trabalho, quem nunca houvera compartilhado os valores de família declarados pelas gerações anteriores da organização.

Espera-se com este sujeito de pesquisa compreender investigar a influência que sofreu na organização mediante suas percepções com relação às práticas de gestão utilizadas pela média gerência e, a partir de seu discurso, avaliar se este sujeito de pesquisa corrobora ou contrapõe as percepções investigadas nos sujeitos com mais de 20 anos de empresa, a quem se atribui por mera inferência a imagem de quem está intrinsecamente influenciado pelas práticas de gestão, símbolos, normas e regras declaradas ou não nesta organização.

### **3.3. Técnica de análise**

Esta pesquisa está inspirada nos princípios de análise de dados com base nos conceitos de categorização de Flores (1994). De acordo com essa abordagem de categorização a organização e análise de dados são feitas por temas definidos como relevantes ao pesquisador.

Os dados qualitativos podem ser produzidos em uma entrevista, em uma reunião, em contato interpessoal, ou em documentos escritos, comportamentos e eventos coletados nas notas de campo, porém os dados qualitativos também são fotografias, filmes, gravações feitas nos contextos estudados e contribuem para a informação de pesquisa sobre eles, sobretudo os objetos, sua distribuição, sua utilização, etc. constituem fontes de dados qualitativos, é o que afirma Flores (1994, p. 30).

## **4. Resultados e Discussões**

Como já declarado anteriormente, este trabalho se reserva a estudar os valores esposados e compartilhados por meio de análise documental e por entrevistas com sujeitos

desta organização. Estas técnicas consolidam a escolha do método qualitativo de análise dos dados coletados.

Os documentos coletados demonstram que a organização optou pela incorporação de valores organizacionais, através da declaração de doze valores centrais, tendo em vista o interesse pela perenidade da organização, uma vez que os fundadores passariam a aliar o comando da empresa a partir de determinada geração da família com a gestão de executivos provenientes do mercado. Em consonância com o referencial teórico, segundo o autor Tamayo (1996), admiti-se que os valores organizacionais representam grande importância para as organizações, pois sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para ação.

A estratégia usada para análise documental busca mapear os valores esposados da organização em diversos documentos disponíveis no site oficial e outros documentos fornecidos pela empresa. Para evidenciar os valores esposados da organização, o Quadro 2 representa o inventário destes valores e seus respectivos significados declarados pela empresa. Ao declarar e seguir em busca pela incorporação destes valores, a empresa persegue o objetivo de obter alinhamento entre os funcionários com relação às formas de pensar, sentir e agir na organização.

Este objetivo da empresa consiste em forte congruência com os preceitos teóricos sublinhados por Tamayo (1996), onde uma das funções dos valores organizacionais é “criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas”.

Quadro 2 – Valores esposados da organização

Valores esposados pela empresa	Comentários acerca dos significados
Coletividade	O todo é mais forte. Palavras-chave: sinergia, sentimento de pertencer ao grupo, o todo se sobrepõe às partes, o todo é mais competente, unidade na diversidade, compartilhar conhecimento.
Coragem	Crescer com coragem de fazer, inovar e investir. Palavras-chave: iniciativa, inovação, determinação, realização, disposição para assumir compromissos.
Respeito	Respeito às pessoas e disposição para aprender. Palavras-chave: respeito à vida e ao meio ambiente, diversidade como oportunidade, disposição para desaprender e aprender, reconhecimento da pessoa, disposição para ouvir, honra ao compromisso.
Sustentabilidade	Buscar crescimento sustentável com geração de valor. Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, compromisso com o longo prazo, perenidade dos negócios, excelência, geração de valor, risco gerenciado.
Transparência	Atuar de forma responsável e transparente. Palavras-chave: coerência, consciência, transparência, integridade, justiça, compromisso com o desenvolvimento social.
Confiança nas pessoas	Acreditar e confiar nas pessoas. Palavras-chave: reconhecimento da pessoa, compartilhar conhecimento.
Objetividade	Acreditar que é essencial dedicar esforços ao que é relevante, com objetividade e sem perder a visão do todo e do futuro. Palavras-chave: compromisso com o longo prazo, perenidade dos negócios, iniciativa, realização.
Superação	Acreditar que se pode sempre fazer mais e melhor, superando os desafios com disciplina, humildade e simplicidade. Palavras-chave: excelência, geração de valor, risco gerenciado, consciência, inovação.
	Acreditar que as pessoas são únicas e, por isso, merecem ser valorizadas de forma justa e

Justiça	de acordo com suas entregas. Palavras-chave: justiça, reconhecimento da pessoa,
Saber ouvir	Acreditar que um ambiente de confiança propicia espaço para falar e ser ouvido, onde a diversidade de opiniões constrói melhores soluções. Palavras-chave: transparência, coerência, integridade, diversidade como oportunidade, disposição para ouvir, unidade na diversidade.
Parceria	Acreditar que o sucesso é fruto da construção conjunta, fortalecido por relações e alianças genuínas em que todos ganham. Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, compromisso com o desenvolvimento social, respeito à vida e ao meio ambiente, honra ao compromisso, sinergia, sentimento de pertencer ao grupo, o todo se sobrepõe às partes, o todo é mais competente.
Responsabilidade	Acreditar naqueles que assumem responsabilidades, trabalham com paixão e lideram pelo exemplo, comemorando as conquistas e transformando erros em aprendizados. Palavras-chave: disposição para desaprender e aprender, reconhecimento da pessoa, iniciativa, determinação, disposição para assumir compromissos.

Fonte: Elaborado pelos autores

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir do referencial teórico, utilizando os principais temas contidos e suportados por este referencial presente no campo de estudo de valores organizacionais escolhido neste trabalho.

Desta forma, em consonância com Tamayo (1996), buscou-se investigar os valores compartilhados na organização por meio de questões objetivas acerca dos seguintes temas: a) processo de definição de papéis na empresa e relação com a sobrevivência da organização; b) jeito de ser e agir com que a organização alcança resultados; c) jeito de ser e agir que impede a organização de alcançar melhores resultados; d) como é avaliada a integração dos processos na empresa; e) como a média gerência concilia os interesses funcionário-empresa e vice-versa; f) jeito de solucionar problemas da organização; e g) percepção acerca da identidade social da empresa a partir de suas práticas de gestão.

Com base neste roteiro, as entrevistas foram agendadas previamente e a estratégia utilizada para escolha dos sujeitos previa uma diversidade de perfis, em especial o tempo de experiência acumulado na organização em questão, porém, além disso, os sujeitos de pesquisa também representavam outras diferenças, como gênero, tempo de empresa, cargo e idade. Desta forma, dentre os três entrevistados, dois apresentavam 28 e 24 anos de empresa, um com 1,5 anos de empresa, dois com mais de 40 anos de idade e um com menos de 35 anos de idade, duas mulheres, dois com cargos gerenciais e um sendo não-gestor.

Como dito anteriormente, no estudo de valores organizacionais, admite-se que a organização é composta por pessoas e que estas têm valores pessoais não compartilhados e uma estrutura hierárquica específica de valores, que asseguram percepções diferentes acerca dos valores organizacionais.

Estes preceitos foram perfeitamente evidenciados neste trabalho, demonstrando que a forma com que os entrevistados percebem os valores organizacionais é sensivelmente diferente entre eles. Um exemplo disso foi claramente identificado quando os entrevistados foram questionados a respeito do tema “jeito de ser e agir com que a organização alcança resultados”, pois um dos entrevistados com mais de 20 anos de empresa (E20b) definiu sustentabilidade no sentido de rigidez, inflexibilidade e conservadorismo em:

“... Então é uma empresa muito sustentável, não é uma empresa de assumir riscos, de dar grandes passos, grandes investimentos, de se endividar a um salto maior do que as possibilidades conservadoras daquele momento...” (ENTREVISTADO E20b, 2011).

Divergindo de outro entrevistado E20 em:

“... até porque quando a gente olha um pouco do histórico da empresa, a gente vê que são resultados sustentáveis... vão se consolidando e a gente vai cada vez mais evoluindo, eu acho que o modelo, hoje, de fato, eu entendo que é um modelo de sucesso, não é, a [Organização], eu percebo que é uma empresa de sucesso, não é, a gente sempre esteve aí, bons resultados, eu acho que mesmo com um cenário econômico um pouco mais complicado... e a gente não sente um abalo tão grande na organização, porque a gente trabalha dentro já de um modelo, que em crise ou fora da crise... e a gente consegue, a cada momento, estar superando essas crises...” (ENTREVISTADO E20a, 2011).

Que traz um significado de perenidade do negócio, excelência e risco gerenciável em cenário de crise. A estratégia utilizada para categorização e análise das entrevistas procurou identificar as convergências e não as diferenças, uma vez que o referencial teórico aponta para que os valores compartilhados sejam originados da convergência de significados interpretados pelos membros da organização.

Complementarmente, segundo Tamayo (1996) mais importante do que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização. Ela dá origem ao conceito de valores compartilhados, isto é, a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização ou entre vários membros da mesma.

A convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização é o que deflagra a origem dos valores compartilhados, pode-se observar vários pontos de convergência, que serão apresentados no Quadro 3, cuja análise de categorização é exposta, permitindo a identificação de valores compartilhados por meio da interpretação de fragmentos extraídos de cada entrevista transcrita, algumas vezes em convergência com os valores esposados.

Quadro 3 - Categorização das entrevistas: compartilhamento dos valores esposados

Questões investigadas	Categorias de análises	Valores percebidos E20a	Valores percebidos E20b	Valores percebidos E3	Valores percebidos compartilhados E20a, E20b, E3
a) Processo de definição de papéis na empresa e relação com a sobrevivência da organização;	Definição de papéis	"(...) onde a gente está e onde a gente quer chegar e qual que é o meu papel."	"Então tem uma definição clara aí de alinhamento com a estratégia."	"(...) acho que eles têm clareza do papel deles, sim, e eles fazem para contribuir com a estratégia da organização, sem dúvida."	Percebe-se que cada entrevistado reconhece a sustentabilidade e a transparência na definição de papéis, com ações claras a respeito da responsabilidade de seus empregados. <i>(Valores esposados e compartilhados: Sustentabilidade, Transparência e Respeito)</i>
b) jeito de ser e agir com que a organização alcança resultados;	Jeito de ser e agir para alcance de resultados	"(...) um dos valores mais fortes é a responsabilidade, eu entendo que as pessoas têm esse valor, e a partir disso que elas acreditam, elas acabam, assim, focando os resultados e principalmente eu acho que elas conseguem efetivamente atingir, dentro da proporção e dentro do que a empresa espera."	"Então a gente tem um diferencial de superação que isso nos ajuda tanto na sustentação quanto na inovação."	"Acho que a parceria, a aliança que existe hoje, tanto enquanto corporativa."	Identifica-se que os entrevistados enfatizam os aspectos positivos na maneira como a organização alcança os resultados, utilizando em seus discursos os valores da organização. <i>(Valores esposados e compartilhados: Objetividade, Responsabilidade, Superação, Coragem e Parceria)</i>
c) jeito de ser e agir que impede a organização de alcançar melhores resultados;	Jeito de ser e agir que impede o alcance de resultados	"(...) está no DNA deles e assim, eu sinto muito isso no meu dia-a-dia, porque sempre vai para o lado técnico e a gente acaba pecando nessa questão de gestão de pessoas (...)"	"(...) a empresa sempre teve uma visão tecnicista, ou seja focada na máquina... Isso vem de uma cultura onde os próprios acionistas, de certa forma estavam diretamente no comando (...)"	"(...) um gerente de fábrica não tem autonomia de aprovar... O gerente de área mesmo não tem autonomia para aprovar compra de um parafuso... Realmente falta um pouco mais de autonomia para poder resolver, essa confiança (...)"	Observa-se, por meio da percepção de cada entrevistado, que a empresa valoriza a gestão técnica, o controle e, com isso, transmite baixa confiança em sua liderança, traduzindo em baixa autonomia. <i>(Valores esposados, porém não compartilhados: Sustentabilidade, Objetividade, Responsabilidade, Coragem e Superação)</i>
d) como é avaliada a integração dos processos na empresa;	Integração dos processos	"(...) a gente sente ainda que dentro das nossas estruturas existem silos... Essa integração, esse processo de compartilhamento de alianças, ele ainda é, na minha percepção, incipiente	"(...) cada área acaba pensando num processo, a definição do processo somente alinhado com a sua área (...). Eu vejo muita oportunidade de fazer com que os macroprocessos se	"(...) eu acho que falta um pouco mais de interação entre algumas áreas, talvez por falta de organização da estrutura... De estrutura organizacional (...)"	Identifica-se, por meio da percepção de cada entrevistado, que a integração de processos na empresa ainda não é consistente, evidenciando que há conflitos de interesses e atuação na forma de silos, onde cada processo preocupa-se em primeiro lugar com seus interesses

		(...)"	conversem (...). Para a gente não ter conflito (...)"		específicos. <i>(Valores esposados, porém não compartilhados: Respeito, Saber ouvir, Parceria e Coletividade)</i>
e) como a média gerência concilia os interesses funcionário-empresa e vice-versa;	Conciliação de interesses	"(...) a minha percepção hoje é que é muito mais latente os interesses da organização do que o interesse das pessoas, até porque a gente traz este contexto técnico... A gente não tem esse equilíbrio... A gente tem um descompasso muito grande ainda quando a gente fala de pessoas (...)"	"(...) atuam como donos do negócio, uma função protagonista mesmo, defendendo, criticando, se envolvendo, comprando aí as metas, os objetivos que são traçados, defendendo em outros casos a política da empresa (...)"	"(...) Ainda tem dificuldade, porque o que vem de cima... É bem vindo sempre, isso é passado para frente, agora, o que vem de baixo, nem sempre a gente consegue passar para cima... O que é demandado de baixo para cima... E isso é passado para cima e nem sempre é bem aceito (...)"	Observa-se, por meio da percepção de cada entrevistado, que a conciliação de interesses não é equilibrada, sendo sempre priorizada a demanda da empresa em detrimento da demanda dos funcionários. <i>(Valores esposados, porém não compartilhados: Transparência, Saber ouvir e Respeito)</i>
f) jeito de solucionar problemas da organização;	Solução de problemas	"(...) a gente não tem uma metodologia dentro da organização para solução de problemas, as coisas ainda são feitas por tentativa e erro (...)"	"(...) é muito de ver e agir... Uma visão de realizar, de muito trabalho, de muita energia, de resolver no curto prazo, mas a gente percebe que os problemas se tornam crônicos, vão e vêm, gera desgaste, perda de foco... Não assegura perenidade do sistema (...)"	"(...) Eu acho que a organização não pensa, age muito de modo a apagar incêndio (...)"	Constata-se a partir das entrevistas, que a empresa age no curto prazo, concentrando-se na solução de problemas de forma imediata, pondo em risco a perenidade do negócio e, com isso, gerando mais desgaste para seus funcionários por exigir energia. <i>(Valores esposados, porém não compartilhados: Sustentabilidade, Objetividade e Superação)</i>
g) percepção acerca da identidade social da empresa a partir de suas práticas de gestão.	Identidade social	"(...) a gente busca sempre estar trazendo programas sociais por parcerias que são feitas pelas equipes locais... Nós temos uma prática de estar priorizando a contratação de mão de obra local (...). Nada mais justo do que a gente ter contrapartida (...)"	"(...) a gente visa ensinar, vamos dizer, orientar, participar e ser coadjuvante e ser protagonista principalmente, de uma transformação local, seja através de uma melhoria do ensino local, melhoria através do empreendedorismo local, então a organização tem se posicionado dessa forma (...)"	"(...) hoje a organização tem iniciativas que desenvolvem as comunidades, não só fazem o trabalho ambiental, mas desenvolvem a comunidade, as pessoas para estudarem, desenvolvem a área da saúde, da cultura, então para a sociedade, assim, a organização é vista (...) tem uma imagem muito positiva (...)"	Nota-se que os entrevistados compartilham a visão de que a empresa possui uma identidade social voltada para o meio ambiente, agindo de forma responsável e investindo no desenvolvimento social e econômico das comunidades onde atua. <i>(Valores esposados e compartilhados: Sustentabilidade, Transparência, Respeito e Parceria)</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 3 representa as categorias de análises extraídas dos discursos de cada entrevistado e tem o propósito de contribuir com a investigação se os valores esposados são, de fato, compartilhados na organização ou não, questão central deste trabalho.

Uma observação importante aponta para uma suposta incoerência com relação ao fato de os mesmos valores esposados ora serem compartilhados, ora não compartilhados, especialmente quando variamos as situações em que se faz essa investigação. Esta evidência está presente, sobretudo em algumas situações críticas organizacionais, intituladas como “Questões investigadas” cujos fragmentos extraídos das entrevistas transcritas apresentam convergência acerca do compartilhamento ou não de determinados valores esposados e são apresentados por categorias de análises. É notável, com isso, que alguns valores esposados são evidentemente compartilhados pelos entrevistados, no entanto, em outras situações, os mesmos valores esposados são evidentemente não compartilhados pelos entrevistados.

Apesar de esta constatação sugerir uma incoerência, esta pode ser facilmente explicada pelo fato de os valores organizacionais também se apresentarem na forma de uma hierarquia de valores, segundo Tamayo (1996). Esta hierarquia de valores permite que determinados valores sobressaiam-se diante de outros, dando a percepção de que estes outros nem sequer sejam percebidos ou compartilhados nestas situações, o que não necessariamente quer dizer que eles não são efetivamente compartilhados na organização como um todo, seja por esta razão, seja pelo fato de amostra adotada não ter a representatividade suficiente para fazer tais generalizações. Além disso, segundo Schwartz (1994), as pessoas possuem valores pessoais não compartilhados, que, de certa forma, guiam seu jeito de pensar e agir, fazendo com que em situações de conflito, estes valores pessoais se tornem mais presentes e possam afetar a percepção das pessoas acerca dos valores organizacionais.

Buscando explicitar melhor tais considerações, pode-se observar que na categoria de análise “definição de papéis”, os entrevistados apresentam percepções convergentes acerca da clareza em que a empresa define seus papéis e seus membros compreendem claramente a relação de seu trabalho com a estratégia da organização. Estes elementos estão relacionados sensivelmente com os valores esposados Sustentabilidade, Transparência e Respeito, uma vez que, trazem um significado de “compromisso com o longo prazo”, “coerência/consciência/transparência” e “honra ao compromisso”, respectivamente.

De forma análoga, pode-se observar que frente à categoria “jeito de ser e agir para alcance de resultados”, os entrevistados apresentam percepções convergentes acerca do diferencial que as pessoas têm na organização, em especial, o foco em resultados melhores, a objetividade e a parceria, trazendo um significado de “realização/iniciativa”, “determinação/disposição para assumir compromissos”, “perenidade dos negócios/excelência” e “sinergia”. Estes princípios reforçam o compartilhamento dos valores esposados Objetividade, Responsabilidade, Superação, Coragem e Parceria.

Na categoria “jeito de ser e agir que impede o alcance de resultados”, os valores esposados Sustentabilidade, Responsabilidade, Coragem, Objetividade e Superação não são percebidos ou compartilhados pelos entrevistados, uma vez que suas convicções convergem para o claro distanciamento dos princípios “compromisso com o longo prazo, excelência,

perenidade dos negócios”, “iniciativa/disposição para assumir compromissos”, “inovação” e “excelência”.

Na categoria “integração de processos”, os valores esposados Respeito, Saber ouvir, Parceria e Coletividade não são percebidos pelos entrevistados, uma vez que eles corroboram com a inexistência dos princípios “diversidade com oportunidade, disposição para ouvir, honra ao compromisso” e “sinergia/o todo se sobrepõe às partes/o todo é mais competente”.

Complementarmente, a categoria “conciliação de interesses” traz mais uma contradição acerca de determinados valores esposados serem compartilhados. Mais uma vez há convergência de percepções entre os entrevistados sobre não se ter “coerência/transparência”, “disposição para ouvir” e “reconhecimento da pessoa”. Estes elementos corroboram para consideração de que os valores esposados Transparência, Saber ouvir e Respeito não serem compartilhados neste tipo de situação.

Com relação à categoria “solução de problemas”, fica evidente mais uma vez que os entrevistados discordam simultaneamente acerca da percepção da “perenidade dos negócios”, “compromisso com o longo prazo” e “excelência”, quando sublinham que a organização é focada no imediatismo, no ver e agir e no não uso de uma metodologia voltada para solução dos problemas, reconhecendo que estes se tornam crônicos, devido ao fato de não terem sido tratados corretamente, na causa raiz, quando ainda se apresentaram como problemas pontuais. Esta análise sugere que os valores esposados Sustentabilidade, Objetividade e Superação não são compartilhados neste tipo de situação.

Finalmente, na categoria “identidade social”, observa-se que os valores esposados Sustentabilidade, Transparência, Respeito e Parceria são sensivelmente compartilhados neste tipo de situação. Os elementos que corroboram para isso são o enfoque no desenvolvimento social e econômico das comunidades, a parceria junto aos stakeholders (públicos de interesse) e a responsabilidade para com o meio ambiente. Os princípios que se relacionam com estes elementos são “desenvolvimento sustentável”, “compromisso com o desenvolvimento social” e “respeito à vida e ao meio ambiente”.

Em última análise, fica evidente que um mesmo valor esposado pode ser compartilhado ou não a depender das circunstâncias em que está sendo investigado, reforçando o conceito de hierarquia de valores, presente neste campo de estudo. Além disso, os resultados deste trabalho serviram para reafirmar a importância de se considerar as diferenças de gênero, idade, função, etc. no estudo de valores compartilhados, pois permite um caráter mais integrado, que inclui múltiplas perspectivas e contribui para a maior abrangência da investigação. Embora os itens de divergências entre os entrevistados não tenham refletido a estratégia de análise, serviu para mostrar que há diferenças latentes entre funcionários de idades de empresa distintas, o que reforça ainda mais a escolha de sujeitos de perfis diferentes para construção de um trabalho no campo de estudo de valores organizacionais.

## **5. Considerações Finais**

Este trabalho procura trazer contribuições para o campo de estudo de valores nas pesquisas em Administração, sendo influenciado pelas práticas organizacionais. Apesar de

normalmente, no estudo de valores organizacionais, os pesquisadores adotarem tradicionalmente três estratégias de forma separada, este trabalho se reserva ao propósito de utilizar, de forma combinada, a estratégia que consiste na análise de documentos da organização com o objetivo de identificar os valores esposados e a estratégia que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na empresa.

Tinha-se como objetivo identificar e analisar os valores esposados de uma organização familiar e de investigar se estes são compartilhados na organização, considerando a perspectiva de um grupo específico de sujeitos de pesquisa expostos a determinadas situações de conflitos na organização, por meio dos preceitos presentes no referencial teórico e contidos neste campo de estudo de valores organizacionais.

Apesar de reconhecer a existência de uma terceira estratégia de pesquisa no estudo de valores organizacionais, que consiste em investigar tais valores por meio dos valores pessoais dos membros da organização, este trabalho optou por não adotar esta estratégia, embora seja conhecido que os valores pessoais afetam a percepção dos membros da organização com relação aos valores esposados.

Não se espera, com isso, sobretudo que os resultados desta pesquisa sejam generalizáveis ao resultado da organização, mas em consonância com o que se espera do método qualitativo de análise, este trabalho confere uma explicação acerca do fenômeno “os valores esposados são compartilhados?”, considerando o grupo de sujeitos de pesquisa nas diversas situações em que estes foram expostos e que este trabalho se reserva ao direito de estudar.

Este trabalho, como já dito, não tem a presunção de generalizar os resultados obtidos aqui ao nível organizacional em sua plenitude. O recorte investigado neste trabalho endereça um conjunto de determinadas situações, tais como a) processo de definição de papéis na empresa e relação com a sobrevivência da organização; b) jeito de ser e agir com que a organização alcança resultados; c) jeito de ser e agir que impede a organização de alcançar melhores resultados; d) como é avaliada a integração dos processos na empresa; e) como a média gerência concilia os interesses funcionário-empresa e vice-versa; f) jeito de solucionar problemas da organização; e g) percepção acerca da identidade social da empresa a partir de suas práticas de gestão. Em ambas estas circunstâncias, os membros foram expostos ao julgamento dos valores percebidos. É natural que outras situações poderiam ser agregadas a tal conjunto e que, com isso, poder-se-ia identificar se outros valores esposados também seriam compartilhados.

Considerando o recorte escolhido, observa-se claramente que os valores esposados Sustentabilidade, Transparência e Respeito são compartilhados pelos sujeitos de pesquisa ao serem expostos na situação “processo de definição de papéis na empresa e relação com a sobrevivência da organização”; enquanto que Objetividade, Responsabilidade, Superação, Coragem e Parceria são compartilhados na situação “jeito de ser e agir com que a organização alcança resultados”; e os valores esposados Sustentabilidade, Transparência, Respeito e Parceria também são compartilhados na situação “percepção acerca da identidade social da empresa a partir de suas práticas de gestão”.

Porém, foi possível observar que determinados valores esposados não são compartilhados pelo grupo de sujeitos em outras situações. Exemplos disso foram os valores esposados Sustentabilidade, Objetividade, Responsabilidade, Coragem e Superação na situação “jeito de ser e agir que impede a organização de alcançar melhores resultados”; da mesma forma, os valores esposados Respeito, Saber ouvir, Parceria e Coletividade na situação “como é avaliada a integração dos processos na empresa”; e os valores esposados Transparência, Saber ouvir e Respeito na situação “como a média gerência concilia os interesses funcionário-empresa e vice-versa”; bem como os valores esposados Sustentabilidade, Objetividade e Superação na situação “jeito de solucionar problemas da organização”.

Entende-se, com isso, que este trabalho contribui para um avanço no campo de estudo de valores organizacionais, pois atua combinando duas estratégias de pesquisa nesta área e utiliza o método qualitativo para avaliação de valores compartilhados, fato este de caráter inovador, uma vez que a maioria dos pesquisadores interessados neste campo de estudo normalmente faz uso de uma abordagem quantitativa, recorrendo quase sempre ao uso de questionários objetivos, com a ajuda da estatística. Por fim, recomenda alternativas de questões de pesquisas que podem ser investigadas dando continuidade às contribuições aos estudos de valores organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Port Alegre: Artmed.p. 43-44, 2007.
- DEAL, T.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin, 1988. (1ª ed. 1982).
- FEATHER, N. T. Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, P. 1135-1151, n. 68, 1995.
- GODOY, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B., Godoi, C. K., BANDEIRA-MELLO, R. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e método**. São Paulo: Saraiva 115-146.
- KABANOFF, B., & HOLT, J. Changes in the espoused values of Australian organizations 1986-1990. **Journal of Organizational Behavior**, p. 201-219, n. 17, v. 3, 1996.
- KABANOFF, B., & DALY, J. P. **Values espoused by Australian and US organisations**. Applied Psychology: An International Review, 284-314, n. 49, v. 2, 2000.
- KABANOFF, B., WALDERSEE, R., & COHEN, M. **Espoused values and organizational change themes**. Academy of Management Journal, 38, 1075-1104, 1995.
- MENDES, A.M.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. Psico-USF, Bragança Paulista, p.39-46, n. 1, v.6, jan./jun. 2001.
- NIETZSCHE, Friedrich. **Além do bem e do mal**. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo. Companhia das Letras. 1998.
- ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores – uma teoria de organização e mudança**. Rio de Janeiro: Interciência Ltda, 1981.
- RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. (2004). From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, 47 (4), 454-461.

- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the content and structure of values? **Journal of Social Issues**, p. 19-45, n. 50, 1994.
- SCHWARTZ, S. H., & ROS, M. Values in the West: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, p. 99-122, n. 1, 1995.
- TAMAYO, A., & BORGES, L. O. **Valores del trabajo y valores de las organizaciones**. In M. Ros & V. V. Gouveia (Coords.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.
- TAMAYO, A., & GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72, 1996.
- TAMAYO, A. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. *Revista de Administração (USP)*, 33(3), 56-63, 1998.
- TAMAYO, A. Cultura, valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. e CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. ANPEEP. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1996b.
- TAMAYO, A. **Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais**. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online]. Vol.23, n.spe, pp. 17-24. ISSN 0102-3772, 2007.
- TRIANDIS, H.C. **Individualism and collectivism**. Boulder, CO: Westview Press, 1995.
- THUMIN, F., JOHNSON, Jr., J., KUEHL, C. & JIANG, Corporate Values as Related to Occupation, Gender, Age & Company Size. **The Journal of Psychology**, p. 389-400, n. 129, v.4, 1995.
- SEGO, D. J., HUI, C., & LAW, K. S. **Operationalizing cultural values as the mean of individual values**. Problems and suggestions for research. In P. C. Earley & M. Erez (Orgs.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. p. 148-159. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.