



## VALORES ORGANIZACIONAIS: UM BALANÇO DA PRODUÇÃO NACIONAL DO PERÍODO DE 2000 A 2008 NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PSICOLOGIA

ORGANIZATIONAL VALUES: A SURVEY OF BRAZILIAN ACADEMIC  
LITERATURE FROM 2000 TO 2008 IN BUSINESS AND PSYCHOLOGY  
FIELDS

### **MARIA CRISTINA FERREIRA**

*Doutora em Psicologia pela Escola Brasileira de Administração Pública  
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV).*

*Professora titular e coordenadora do Mestrado em Psicologia da  
Universidade Salgado de Oliveira (Universo).*

*Rua Marques de Valença, 80, Tijuca – Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 20550-030  
E-mail: mcris@centroin.com.br*

### **HELENITA DE ARAUJO FERNANDES**

*Mestre em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação da  
Universidade Salgado de Oliveira (Universo).*

*Professora de Pós-Graduação da Universidade Gama Filho (UGF).*

*Rua Paissandu, 111, ap. 208, Flamengo – Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22210-080  
E-mail: helenita\_f@hotmail.com*

### **ANA PAULA CORRÊA E SILVA**

*Mestre em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação da  
Universidade Salgado de Oliveira (Universo).*

*Professora da Faculdade de Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira.*

*Rua Major Fróes, 17, São Francisco – Niterói – RJ – Brasil – CEP 24365-030  
E-mail: acaps1@gmail.com*

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo realizar um balanço da produção nacional recente na área de valores organizacionais, veiculada nos periódicos das áreas de Administração e Psicologia. Para tanto, foram consultados todos os artigos publicados em oito dos principais periódicos nacionais da área de Psicologia e nove da área de Administração, e selecionados os que se referiam a valores organizacionais. Os artigos selecionados foram posteriormente classificados e analisados com base em diferentes indicadores. À guisa de conclusão, são discutidas as lacunas de pesquisa na área e oferecidas sugestões de pesquisas futuras com possibilidades potenciais de contribuir para o avanço do conhecimento teórico-empírico sobre esse campo de estudos em nosso país.

## PALAVRAS-CHAVE

Valores organizacionais; Estudos nacionais em valores organizacionais; Tipologias de valores organizacionais; Agenda de pesquisa em valores organizacionais; Cultura organizacional.

## ABSTRACT

The present work had the aim of making a survey of the recent Brazilian academic literature about organizational values, published in business and psychology journals. As such, all articles in eight of the main Brazilian Psychology journals and nine of the main Brazilian Business journals were examined and all of them that were related to the topic of organizational values were selected. These articles were further classified and analyzed according to different indicators. In conclusion, the gaps in the research in the area are discussed, as well as suggestions for future research that can contribute for the development of the theoretical and empirical knowledge about organizational values in our country.

## KEYWORDS

Organizational values; Brazilian studies about organizational values; Typologies of organizational values; Organizational value research agenda; Organizational culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Os valores vêm se destacando como um tópico cada vez mais investigado pelos estudiosos das organizações, em razão de sua capacidade em predizer uma ampla gama de fenômenos de natureza micro e macro-organizacional. Nesse sentido, eles exercem impacto significativo em diversas atitudes e comportamentos manifestos no contexto do trabalho (CHATMAN, 1989), bem como nas práticas, políticas e estruturas organizacionais (BANSAL, 2003), direcionando, assim, as escolhas estratégicas e o funcionamento eficaz das organizações.

De acordo com Rokeach (1968), os valores pessoais consistem em crenças relativamente estáveis, associadas a preferências por determinados comportamentos e modos de vida, as quais orientam e justificam as ações, as atitudes e os julgamentos dos indivíduos. Já os valores organizacionais associam-se às crenças sobre as metas institucionais compartilhadas pelos que fazem parte da organização (ROKEACH, 1979), razão pela qual fornecem um sistema de significados comum que os auxilia a interpretar o ambiente (ROKEACH, 1973).

Nesse sentido, os valores pessoais e organizacionais possuem em comum a questão da desejabilidade, significância ou importância que a eles é conferida, característica considerada essencial à definição de tais construtos (MAIERHOFER; KABANOFF; GRIFFIN, 2002). No entanto, eles diferem quanto ao nível de análise em que se localizam, isto é, em razão de constituírem uma característica dos indivíduos (nível micro de análise) ou das organizações (nível macro de análise).

Os valores organizacionais podem ser vistos ainda como os elementos definidores de uma organização (HASSAN, 2007), isto é, como um dos aspectos centrais de sua cultura (HATCH, 1993), contribuindo, assim, para proporcionar-lhe uma determinada identidade (BANSAL, 2003). Consequentemente, eles são os principais responsáveis pelo modo de operar das organizações, na medida em que configuram suas estruturas e seus sistemas (AMIS; SLACK; HININGS, 2002) e ditam as normas e os padrões de comportamento considerados aceitáveis nas empresas (O'REILLY III; CHATMAN, 1996). Logo, os valores desem-

penham funções normativas e morais, ao sinalizarem o que é certo ou errado e o que deve ou não ser feito, orientando, dessa forma, as ações dos membros do grupo ao lidarem com as diferentes situações com as quais se defrontam (SCHEIN, 1992).

Segundo Schein (1992), os valores cumprem também duas outras funções no interior das organizações: a adaptação externa e a integração interna. Em outras palavras, eles atuam como um programa mental compartilhado que exerce papel fundamental na resolução dos problemas vivenciados pela organização ao procurar se adaptar a seu ambiente externo, especificando, por exemplo, os modos de lidar com clientes, fornecedores e governo. Eles contribuem também para facilitar a integração entre seus membros, ao promoverem, por exemplo, a execução coordenada de tarefas em um clima de cooperação.

Os estudos brasileiros sobre valores organizacionais têm se dedicado principalmente a derivar tipologias de valores e a identificar as associações existentes entre tais valores e outros fenômenos organizacionais, havendo já uma razoável produção na área, o que torna pertinente a realização de um balanço de tal literatura. Análises dessa natureza têm sido cada vez mais frequentes e têm fornecido contribuições profícuas ao avanço do conhecimento em determinadas áreas. Enquadram-se, por exemplo, nessa categoria de estudos, a revisão dos estudos críticos em Administração, de Davel e Alcadipani (2003), o balanço da área de recursos humanos, realizado por Tonelli et al. (2003), e a análise da produção brasileira em estudos organizacionais, de Rodrigues e Carrieri (2001). No entanto, não foram localizados levantamentos desse tipo voltados especificamente à área de valores organizacionais, tendo sido identificado um único estudo que tangenciava a temática, o de Coelho Junior e Borges-Andrade (2004), no qual se empreendeu uma análise empírica dos estudos brasileiros sobre cultura organizacional.

Tais considerações ensejaram assim o presente trabalho, que teve por objetivo traçar um breve panorama da produção brasileira mais recente sobre valores organizacionais, mediante a realização de uma análise dos artigos sobre o tema, publicados em alguns dos principais periódicos brasileiros das áreas de Administração e Psicologia, no período de 2000 a 2008, como forma de discutir alternativas futuras para a evolução da teorização e pesquisa nessa área. Para tanto, apresenta inicialmente as principais dimensões e tipologias de valores organizacionais que têm sido derivadas nas investigações internacionais e nacionais, como forma de melhor contextualizar o estudo dos valores organizacionais. Em seguida, descreve os procedimentos metodológicos adotados no levantamento dos artigos, os resultados obtidos e as análises daí decorrentes, finalizando com algumas conclusões derivadas de tais análises.

## 2 DIMENSÕES E TIPOLOGIAS DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Uma das preocupações dos estudiosos dos valores nas organizações tem sido a descrição de dimensões e tipologias capazes de serem aplicadas na caracterização da cultura de uma ampla gama de organizações. As dimensões costumam ser derivadas empiricamente da utilização de instrumentos de medida quantitativos, e uma das mais referenciadas na literatura internacional é a estrutura proposta por O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991), a qual se compõe de sete dimensões de valores: inovação, estabilidade, respeito às pessoas, orientação para resultados, orientação aos detalhes, orientação para equipes e agressividade.

As tipologias, por sua vez, partem de algumas dimensões básicas para identificar determinados tipos nos quais as culturas podem ser classificadas, muito embora os tipos puros dificilmente sejam encontrados. Assim, por exemplo, a estrutura de valores competitivos (CAMERON; QUINN, 1999) surgiu de 39 indicadores de efetividade organizacional, dos quais foram derivadas, estatisticamente, duas dimensões bipolares (flexibilidade *versus* estabilidade e foco interno *versus* foco externo), as quais, organizadas em quadrantes, dão origem a quatro tipos centrais de cultura: cultura de clã (ênfase na flexibilidade e foco interno), adocrática (ênfase na flexibilidade e no foco externo), hierárquica (ênfase na estabilidade e no foco interno) e orientada para o mercado (ênfase na estabilidade e no foco externo).

Em que pese o fato de algumas dimensões de valores se mostrarem específicas a determinado instrumento ou tipologia, muitas delas se justapõem, o que tem levado alguns autores a tentar estabelecer um conjunto de dimensões básicas para a caracterização dos valores organizacionais. Nesse sentido, Rousseau (1992), em revisão conceitual das dimensões subjacentes a sete instrumentos de avaliação da cultura organizacional, concluiu que, embora as dimensões desses instrumentos pudessem variar, havia certo número de dimensões que se justapunham e que podiam ser resumidas em três categorias básicas: tarefa, interpessoal e individual. Posteriormente, Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000), em revisão mais ampla das dimensões surgidas nos instrumentos de medida da cultura organizacional, chegaram a 10 dimensões de valores: liderança, estrutura, inovação, desempenho no trabalho, planejamento, comunicação, ambiente, local de trabalho humanizado, desenvolvimento do indivíduo e socialização na entrada na organização. Na mesma época, Detert, Schroeder e Mauriel (2000) sintetizaram as dimensões surgidas nos estudos sobre cultura e gerenciamento da qualidade total, tendo concluído que elas se resumiam a ideias que se enqua-

dravam em oito categorias: bases da confiança e da racionalidade na organização; natureza do tempo; motivação; estabilidade *versus* inovação; orientação para o trabalho, tarefa ou colegas; isolamento *versus* colaboração/cooperação; controle, coordenação e responsabilidade; orientação e foco interno e/ou externo.

No Brasil, os estudos sobre valores organizacionais iniciaram-se nos anos 1990 e tiveram grande impulso na década seguinte, em razão, sobretudo, das investigações realizadas por Álvaro Tamayo (2007) e sua equipe na Universidade de Brasília. Em um dos primeiros trabalhos sobre o tema, Tamayo e Gondim (1996), apoiados no pressuposto de que os valores consistem em princípios ou crenças que orientam a vida da organização, desenvolveram e validaram uma escala para avaliação dos valores organizacionais – a escala de valores organizacionais –, com base unicamente em procedimentos empíricos. Nesse sentido, o instrumento teve origem em entrevistas com membros de organizações públicas e privadas, aos quais se solicitou que indicassem os cinco valores de sua organização. Os resultados obtidos na análise fatorial exploratória levaram à identificação de cinco dimensões de valores: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado.

Em trabalho posterior, Tamayo, Mendes e Paz (2000), em vez de se apoiarem apenas em procedimentos empíricos, adotaram a teoria de valores culturais de Schwartz (1999; SCHWARTZ; ROS, 1995) e procuraram estendê-la ao âmbito das organizações, postulando, assim, que toda organização pode ser vista como um grupo cultural específico que, para sobreviver, necessita atender a três necessidades fundamentais: a compatibilização dos interesses individuais e coletivos, o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance de seus objetivos e o estabelecimento de relações com o ambiente físico e social no qual está inserida. Para tanto, recorre a determinados valores que irão orientar seu cotidiano, em razão de serem percebidos como a forma apropriada de responder e satisfazer a essas três necessidades. Tais valores, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), estruturam-se em torno de três dimensões bipolares – autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e harmonia *versus* domínio –, as quais se encontram associadas, respectivamente, à satisfação dos três tipos de necessidades apontadas.

Fundamentando-se em tal referencial teórico, Tamayo, Mendes e Paz (2000) elaboraram e validaram o inventário de valores organizacionais, mediante procedimentos de análise de escalonamento multidimensional, cujos resultados permitiram a confirmação dos seis polos axiológicos previamente postulados. No entanto, as relações de oposição entre eles não se confirmaram integralmente, na medida em que os polos de autonomia *versus* conservadorismo e de domínio *versus* harmonia não se mostraram em oposição ou conflito, mas sim adjacentes, demonstrando a possibilidade de coexistirem.

O terceiro instrumento desenvolvido no contexto da linha de pesquisa sobre valores organizacionais coordenada por Álvaro Tamayo foi o inventário de perfis de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). O referido instrumento apoiou-se no pressuposto teórico de que haveria similaridade entre os dez tipos de valores ou metas motivacionais que integram a estrutura de valores humanos proposta por Schwartz (1992) e os valores organizacionais, na medida em que ambos convivem cotidianamente no interior das organizações. Tal asserção foi quase que totalmente confirmada, visto que os achados provenientes da análise fatorial exploratória evidenciaram a presença de oito dimensões de valores organizacionais que mantinham estreita relação com nove tipos de valores pessoais, conforme segue: autonomia = autodeterminação e estimulação; bem-estar = hedonismo; realização = realização; domínio = poder; prestígio = poder; tradição = tradição; conformidade = conformidade; preocupação com a coletividade = benevolência e universalismo. Nesse sentido, somente o valor pessoal de segurança não se configurou como uma dimensão valorativa organizacional.

A análise das múltiplas dimensões e tipologias que vêm sendo adotadas como referencial teórico nos estudos nacionais e internacionais sobre valores organizacionais evidencia, por um lado, a complexidade dessa temática e, por outro, o grande avanço verificado no conhecimento sobre o assunto no Brasil, nas últimas décadas. Justifica-se, assim, um levantamento da literatura recente na área que possa contribuir para a identificação de lacunas e apontar caminhos para futuras investigações sobre a referida temática.

### 3 MÉTODO

Com o intuito de obter um material representativo da atual produção nacional sobre valores organizacionais, foram consultados alguns dos principais periódicos brasileiros nas áreas de Administração e Psicologia, publicados durante os anos de 2000 a 2008, a saber: *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, *Estudos em Psicologia* (Natal), *Psicologia Ciência e Profissão*, *Psicologia em Estudo*, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *PsicoUSF*, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT), *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *RAC Eletrônica*, *Revista de Administração de Empresas* (RAE), *RAE Eletrônica*, *Revista de Administração da USP* (Rausp), *Revista de Administração Mackenzie* (RAM), *Revista de Administração Pública* (RAP), *Revista Eletrônica de Administração* e *Revista Organizações e Sociedade* (O & S). Dois desses periódicos (*Psicologia em Estudo* e *PsicoUSF*) não estavam com os números de 2000 disponibilizados eletronicamente, razão pela qual não puderam ser incluídos

no levantamento. A *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* só passou a ser distribuída em 2001, a *RAE Eletrônica* em 2002 e a *RAC Eletrônica* em 2007. Consequentemente, apenas esses números foram consultados. Já no que diz respeito aos *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, somente foram examinados os números de 2001 a 2007, em razão de não ter havido publicação de volumes no ano de 2000, além de que os números de 2008 ainda não se encontravam disponibilizados eletronicamente no mês de fevereiro de 2009, época em que a coleta de dados se efetivou.

A escolha dos periódicos referidos deveu-se ao fato de eles constarem no sistema Qualis 2007 de avaliação de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) como nacionais A e estarem disponíveis em bases de dados de acesso público, pelo menos a partir de 2001. No caso da área de Psicologia, foi incluída ainda a *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, apesar de não classificada como nacional A, em razão de tal revista se constituir na única publicação nacional exclusivamente dedicada à Psicologia Organizacional e do Trabalho. Outros periódicos, apesar de classificados como nacionais A, foram excluídos porque mantinham uma linha editorial especificamente voltada para áreas da Psicologia não diretamente relacionadas às organizações, como a Psicanálise, a Psicologia Escolar, a História da Psicologia etc.

Todos os artigos publicados nos referidos periódicos, durante o período assinalado, foram examinados, excetuando-se as resenhas, os relatos de experiências, as notícias e os editoriais. Desse total, foram selecionados, para posterior análise, os que podiam ser classificados como pertencentes à área de valores organizacionais, em razão de conterem no título, no resumo ou nas palavras-chave, os termos valores, cultura ou cultural, ou as expressões valores organizacionais ou cultura organizacional.

Os artigos selecionados foram analisados segundo características da autoria, da metodologia e dos principais resultados obtidos. No que tange à autoria, foi identificada a procedência geográfica dos autores, em termos de região, bem como o tipo de instituição (pública ou privada) ao qual eles se encontravam afiliados.

No que diz respeito à metodologia, verificou-se inicialmente se o estudo era de natureza teórica ou empírica. Foram considerados, como artigos teóricos, os estudos caracterizados por revisões críticas de conceitos, modelos e/ou teorias, e os estudos voltados à proposição de novos construtos ou modelos teóricos, que não envolviam, porém, nenhum tipo de teste empírico. Já os artigos empíricos foram classificados como tal se envolvessem procedimentos de coleta e análise de dados destinados a realizar descrições ou a comprovar hipóteses e/ou modelos teóricos.

Posteriormente, os artigos classificados como empíricos foram analisados quanto à sua finalidade, ao tipo de amostra utilizada, ao tipo de instrumento adotado na coleta de dados e ao tipo de procedimento de análise dos dados. No que diz respeito à finalidade, os artigos foram alocados em três diferentes categorias, em razão de terem como principal objetivo: 1. a geração de algum tipo de conhecimento na área de valores organizacionais, 2. o desenvolvimento de instrumentos para a avaliação dos valores organizacionais ou 3. o desenvolvimento de instrumentos e a concomitante geração de conhecimentos sobre valores organizacionais.

Posteriormente, procurou-se identificar o papel desempenhado pelos valores organizacionais nos estudos empíricos voltados à produção de conhecimentos. Nesse sentido, procurou-se avaliar: 1. se o foco do artigo eram apenas os valores, isto é, se eles eram a única variável em estudos descritivos que buscavam tão somente traçar um perfil de certos valores em determinadas organizações; 2. se os valores constituíam-se na variável antecedente de estudos destinados a investigar sua influência em outros fenômenos macro ou micro-organizacionais; ou 3. se os valores eram tratados como variável consequente de estudos interessados em investigar a influência de fenômenos macro ou micro-organizacionais sobre tais valores.

Quanto ao tipo de amostra, verificou-se se os estudos: 1. trabalharam com amostras retiradas de várias organizações diferentes; 2. recorreram a amostras provenientes de uma única organização; 3. adotaram os estudos de casos, utilizando-se, assim, de um pequeno número de sujeitos selecionados em geral em uma mesma organização; ou 4. trabalharam com amostras retiradas do público em geral ou com documentos como fontes de dados. Já no que se refere ao tipo de instrumento utilizado na coleta de dados, analisou-se se os estudos foram conduzidos por meio de: 1. questionários ou escalas de autorrelato; 2. Entrevistas; ou 3. mediante a análise de dados secundários provenientes de documentos.

No que tange aos procedimentos de análise de dados, os artigos foram classificados em cinco diferentes categorias associadas à: 1. análise qualitativa (análise de material verbal por meio de análise de conteúdo, de discurso etc.); 2. análise quantitativo-descritiva (cálculo de estatísticas descritivas como porcentagens, médias etc.); 3. análise quantitativo-inferencial simples (uso de estatísticas inferenciais como os testes de diferenças entre médias, análise da variância simples etc.); 4. análise quantitativo-inferencial complexa (uso de técnicas de análise multivariada); ou 5. análise por meio de modelagem de equação estrutural. Cumpre ressaltar que, nas situações em que diversas técnicas eram usadas, a classificação foi feita tomando-se por base a técnica mais complexa adotada.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a distribuição do número de artigos examinados ao longo do período estudado, bem como do número de artigos classificados como pertencentes à categoria de estudos em valores organizacionais, em cada um dos periódicos analisados.

TABELA 1

### NÚMERO DE PERIÓDICOS, FASCÍCULOS E ARTIGOS AVALIADOS

PERIÓDICOS	PERÍODO ANALISADO	Nº DE FASCÍCULOS	NÚMERO DE ARTIGOS		
			TOTAL	VALORES ORGANIZACIONAIS	%
<i>Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho</i>	2001-2007	9	53	1	1,9
<i>Estudos em Psicologia (Natal)</i>	2000-2008	24	336	2	0,6
<i>Psicologia Ciência e Profissão</i>	2000-2008	35	390	0	0,0
<i>Psicologia em Estudo</i>	2001-2008	21	372	0	0,0
<i>Psicologia: Reflexão e Crítica</i>	2000-2008	27	499	3	0,6
<i>Psicologia: Teoria e Pesquisa</i>	2000-2008	29	374	1	0,3
<i>PsicoUSF</i>	2001-2008	14	172	4	2,3
<i>Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)</i>	2001-2008	15	95	0	0,0
<i>Revista de Administração Contemporânea (RAC)</i>	2000-2008	42	357	13	3,6
<i>RAC Eletrônica</i>	2007-2008	6	61	2	3,3
<i>Revista de Administração de Empresas (RAE)</i>	2000-2008	35	381	3	0,8
<i>RAE Eletrônica</i>	2002-2008	14	155	2	1,3

(continua)

**TABELA I (CONTINUAÇÃO)**

**NÚMERO DE PERIÓDICOS, FASCÍCULOS E ARTIGOS AVALIADOS**

PERIÓDICOS	PERÍODO ANALISADO	Nº DE FASCÍCULOS	NÚMERO DE ARTIGOS		
			TOTAL	VALORES ORGANIZACIONAIS	%
<i>Revista de Administração da USP (Rausp)</i>	2000-2008	24	316	5	1,6
<i>Revista de Administração Mackenzie (RAM)</i>	2000-2008	25	180	3	1,7
<i>Revista de Administração Pública (RAP)</i>	2000-2008	54	494	10	2,0
<i>Revista Eletrônica de Administração (REAd)</i>	2000-2008	49	400	3	0,8
<i>Revista Organizações e Sociedade (O &amp; S)</i>	2000-2008	26	277	4	1,4
Total	-----	449	4.912	56	1,1

Fonte: Dados da pesquisa.

A inspeção de tal tabela evidencia que foram examinados 4.912 artigos, dos quais apenas 56 (1%) apresentaram características que possibilitaram sua classificação na categoria de estudos em valores organizacionais. Tais dados podem estar sinalizando um baixo interesse dos pesquisadores nacionais pelo referido tema, o que contrasta com a proeminência que este adquiriu nas últimas décadas, na literatura internacional.

Ainda com relação ao percentual de artigos sobre valores organizacionais no período examinado, cumpre ressaltar que, embora ele tenha se mantido relativamente baixo em todos os periódicos analisados, sofreu, ainda assim, algumas variações. Assim é que os maiores percentuais foram encontrados na RAC e na RAC Eletrônica, dois periódicos da área de Administração, em contraposição aos percentuais mais baixos obtidos, de maneira geral, nos periódicos da área da Psicologia. Vale enfatizar que mesmo na *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, único periódico nacional exclusivamente dedicado à área de Psicologia Organi-

zacional e do Trabalho, não foi encontrada nenhuma publicação sobre valores organizacionais, o que pode estar indicando que os psicólogos nacionais que se dedicam ao estudo do tema em questão têm preferido canalizar suas publicações para os periódicos da área de Administração.

Com relação à distribuição desses artigos por região geográfica dos autores, constatou-se um percentual mais acentuado de artigos provenientes da Região Sudeste (45%), seguida pelas regiões Centro-Oeste (27%) e Sul (23%), tendo a Região Nordeste obtido um percentual bem menor (5%), enquanto a Região Norte nem sequer surgiu no levantamento realizado. Quanto ao tipo de instituição dos autores, houve nítido predomínio de autores pertencentes a instituições públicas (64%), em comparação às privadas (36%). Tal fato é compreensível, na medida em que as instituições públicas das regiões Sudeste, Sul e do Distrito Federal concentram o maior número de centros de pós-graduação *stricto sensu* do país e, conseqüentemente, contam com maior contingente de pesquisadores, os quais, por sua vez, angariam a maior parte dos recursos dos órgãos de fomento para a pesquisa.

Atendo-se à natureza do estudo, verificou-se que os artigos eram, em sua maioria, de natureza empírica (79%), com apenas 21% sendo categorizados como de natureza teórica. Tais estudos teóricos, além de poucos, caracterizaram-se, sobretudo, por ensaios e reflexões críticas sobre o ambiente valorativo das organizações. Dentre os classificados como empíricos, 89% possuíam a finalidade de gerar conhecimento, contrapondo-se, assim, aos 9% que objetivavam o desenvolvimento de instrumentos para a avaliação dos valores e aos 2% que possuíam ambas as finalidades (desenvolver instrumento e gerar conhecimento).

No que diz respeito ao papel desempenhado pelos valores organizacionais, nos estudos destinados a gerar conhecimentos, foi possível observar que os valores vêm sendo usados não apenas como variável única de estudos voltados à descrição do perfil valorativo de uma organização (45%), mas também como variável antecedente (38%) ou conseqüente (7%) de variados fenômenos macro e micro-organizacionais. Dessa forma, foram identificadas pesquisas que procuravam averiguar a influência dos valores na identidade organizacional, na aprendizagem organizacional, no *marketing* interno, nas atitudes sobre mudanças organizacionais, nas avaliações sobre a organização, nos comportamentos de consumo, nos comportamentos de cidadania, no estresse, no *burnout* e no prazer-sofrimento no trabalho. Adicionalmente, foram encontrados estudos nos quais se avaliaram os efeitos de processos de terceirização e processos sucessórios sobre os valores da organização. Por fim, foram também localizadas investigações com foco no desenvolvimento de estruturas ou dimensões de valores. Cumpre destacar também que muitos dos estudos revisados tinham seu foco direcionado

para o estudo da cultura organizacional, razão pela qual abordavam os valores organizacionais de forma mais periférica, na medida em que tal fenômeno não se constituía no objetivo único da investigação.

Pode-se notar, portanto, que há uma grande pulverização nos estudos sobre valores organizacionais destinados a gerar conhecimentos, em que pese o fato de isso poder ser interpretado também como um sinalizador de pluralidade temática. Dito de outra forma, não há, entre os estudos brasileiros em valores, uma linha consistente de investigação que vá paulatinamente aprofundando as pesquisas sobre um determinado tipo de relação ou sobre o teste de uma determinada teoria, para buscar resultados mais conclusivos sobre aquele tema específico. Desse modo, cada estudo se torna único ao investigar um tipo diferente de relação ou propor uma nova tipologia ou estrutura dimensional para os valores organizacionais, já que, na maioria das vezes, esse estudo não é replicado com outros tipos de amostras, outros tipos de instrumentos ou construtos similares.

Em consequência de tal pulverização, a literatura nacional (e mesmo a internacional) carece, até o momento, de referenciais teóricos mais sólidos que possam ser adotados como norteadores das investigações em valores. Tal asserção pode ser constatada até mesmo quando se observa a trajetória da linha de investigação coordenada por Álvaro Tamayo, um dos principais autores brasileiros nessa área. Assim é que o referido autor (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; TAMAYO; GONDIM, 1996), ao longo das duas últimas décadas, propôs e validou três diferentes estruturas dimensionais para descrever os valores organizacionais, tendo usado todas as três como referenciais de estudos empíricos posteriores destinados a testar relações dos valores com outras variáveis individuais.

Os artigos classificados como empíricos, no que se refere ao tipo de amostra, distribuíram-se da seguinte forma: 46% constituíram-se em estudos de caso, 30% trabalharam com amostras obtidas em várias organizações, 20% utilizaram-se de amostras provenientes de uma única organização e 2% contaram com amostras retiradas do público em geral ou com documentos como fonte primária de dados. No que diz respeito aos instrumentos adotados na coleta de dados, a preferência dos pesquisadores em valores vem recaindo em escalas de autorrelato (52%) e entrevistas (43%), com uma minoria se utilizando da análise de dados secundários contidos em documentos (5%) como técnica de coleta de dados. Já no que tange aos procedimentos de análise de dados empregados nesses artigos empíricos, evidenciou-se que as estratégias mais adotadas foram a análise qualitativa (45%) e a análise quantitativo-inferencial complexa (27%), seguidas, em menor grau, pela análise quantitativo-inferencial simples (14%) e pela análise quantitativo-descritiva (12%), e a modelagem de equação estrutural foi utilizada apenas em 2% dos artigos.

Vale enfatizar o percentual considerável de estudos de natureza qualitativa, em geral baseados em amostras retiradas de uma única organização e destinados a apenas descrever o grau de endosso daquela organização a um conjunto de valores. Apesar de tais estudos se revelarem fundamentais para a tomada de decisões estratégicas, eles pouco acrescentam ao avanço conceitual da área, já que não se mostram capazes de apontar direções futuras de pesquisa. Chama a atenção o fato de já haver na literatura nacional um percentual considerável de estudos que vêm recorrendo a técnicas de análise quantitativo-inferencial complexas, as quais têm se revelado mais eficazes no teste de hipóteses sobre relações complexas entre variáveis. Contudo, o uso da modelagem de equação estrutural ainda é pouco expressivo, apesar das maiores possibilidades que essa técnica oferece ao teste de modelos mais complexos.

## 5 CONCLUSÕES

Foi objetivo, do presente trabalho, analisar a produção brasileira recente sobre valores organizacionais, tomando por base os artigos publicados em alguns dos principais periódicos das áreas de Administração e Psicologia durante os anos de 2000 a 2008. A análise dos dados obtidos evidenciou que tal produção tem sido veiculada, sobretudo, em periódicos da área de Administração, estando seus autores concentrados principalmente em instituições públicas das regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Acrescente-se a isso o fato de que a maioria desses artigos é de natureza empírica e se enquadra em duas principais vertentes. A primeira associa-se às investigações com foco na descrição dos valores endossados por uma determinada organização, razão pela qual a preferência metodológica recai no método de estudo de casos, conduzido por meio de entrevistas e análise de dados qualitativa. Já na segunda vertente, situam-se as pesquisas que têm como principal objetivo o teste de relações entre valores e variáveis consequentes individuais, as quais privilegiam a adoção de levantamentos realizados em diferentes organizações como opção metodológica, acompanhados do uso de escalas de autorrelato e análises quantitativas de dados.

Em ambos os casos, é possível perceber a ausência de bases teóricas sólidas e capazes de serem adotadas como referenciais de tais estudos. Nesse sentido, os estudos são pulverizados entre tentativas de desenvolvimento de determinados sistemas de dimensões por meio dos quais os valores possam ser descritos e testes de relações entre os valores organizacionais e variáveis diversificadas, sem maiores preocupações com a elaboração de modelos teóricos consistentes e apoiados em argumentos conceituais verificáveis em diferentes tipos de amostras. Acrescente-se a isso o fato de que o uso de técnicas mais complexas de

análise, como a modelagem de equação estrutural e a análise multinível, ainda é incipiente ou mesmo inexistente.

Torna-se assim urgente que os estudos brasileiros sobre valores organizacionais evoluam em direção à elaboração de reflexões mais consistentes e capazes de contribuir para a construção de modelos teóricos não mais destinados a simplesmente descrever as diferentes dimensões nas quais os valores se diferenciam. Em outras palavras, seria interessante que os estudiosos dos valores organizacionais dessem um passo à frente, procurando, assim, avançar na compreensão dos principais fatores presentes no ambiente organizacional que se tornam responsáveis pela formação das diferentes configurações de valores observadas em organizações de naturezas distintas.

Para tanto, uma via de análise que parece potencialmente profícua é a do estudo das características estruturais das organizações e dos mecanismos aí presentes que a fazem se desenvolver ou perecer. A articulação de tais características, com o surgimento de certas configurações particulares de valores específicas a determinados tipos de organizações, poderá se revelar um caminho viável à tentativa de se desenvolverem novas teorizações sobre os valores organizacionais em contexto brasileiro.

Outra possibilidade que se revela promissora e não exclui a anterior é a realização de pesquisas sobre valores organizacionais orientadas pela perspectiva da Psicologia Organizacional Positiva que, desde o início da década, vem sendo usada como referência de um número cada vez maior de pesquisas internacionais. Tal perspectiva enfatiza as características organizacionais positivas que asseguram a sobrevivência organizacional e a efetividade em tempos de crise e de condições adversas (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). Desse modo, seria interessante investigar a contribuição dos valores para a construção de organizações positivas, isto é, organizações que favorecem o desenvolvimento e fortalecimento das potencialidades e virtudes individuais, diádicas e organizacionais.

Cumprir registrar ainda o fato de que, nas investigações internacionais mais recentes sobre valores, a técnica de análise de dados preferencialmente adotada tem sido a análise multinível, em decorrência de ser ela a mais apropriada ao exame de relações entre fenômenos que se encontram em diferentes níveis de análise. Esse é o caso, por exemplo, dos estudos que associam os valores, que constituem um fenômeno no nível das organizações, isto é, em nível macro, a diferentes fenômenos (como os comportamentos de cidadania, o estresse etc.), que se encontram no nível do indivíduo, ou seja, em nível micro de análise. Contudo, não foi encontrado no levantamento realizado nenhum estudo que tivesse recorrido a tal metodologia de análise de dados. Logo, seria interessante também que os futuros estudos brasileiros sobre valores organizacionais incorporassem a técnica referida em suas análises, como forma de chegarem a resultados mais

precisos acerca do papel que tal fenômeno desempenha na emergência de diversas atitudes e comportamentos organizacionais.

À guisa de conclusão, vale ressaltar que o presente trabalho não esgotou a literatura nacional sobre valores no período de 2000 a 2008, em razão de ter se restringido aos principais periódicos nacionais classificados como nacionais A no sistema Qualis 2007 de avaliação de periódicos da Capes. Por essa razão, não foram incluídos no levantamento realizado os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), tampouco as dissertações e teses defendidas nos vários programas de pós-graduação *stricto sensu* existentes no país, durante o período considerado. Nem todos os periódicos das áreas de Administração e Psicologia foram analisados. Ainda assim, tal levantamento permitiu a realização de um primeiro mapeamento sobre a produção brasileira recente em valores organizacionais, bem como a discussão de alguns caminhos que poderão indubitavelmente promover o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre valores nas organizações brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- AMIS, J.; SLACK, T.; HININGS, C. R. Values and organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 38, n. 4, p. 436-465, 2002.
- ASHKANASY, N. M.; BROADFOOT, L. E., FALKUS, S. Questionnaire measures of organizational culture. In: ASHKANASY, N. N.; WILDEROM, C.; PETERSON, M. F. (Ed.). *The handbook of organizational culture and climate*. Newbury Park, CA: Sage, 2000.
- BANSAL, P. From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environment issues. *Organization Science*, v. 14, n. 5, p. 510-527, 2003.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
- CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 3, p. 333-349, 1989.
- COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.
- DAVEL, E; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 72- 85, 2003.
- DETERT, J; SCHROEDER, R. G.; MAURIEL, J. J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.
- HASSAN, A. Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.
- HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, v. 33, n. 2, p. 143-160, 2004.
- MAIERHOFER, N. I.; KABANOFF, B.; GRIFFIN, M. A. The influence of values in organizations: linking values and outcomes at multiple levels of analysis. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Ed.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Culture as social control: corporations, cults and commitment. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1996. v. 18.
- O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.
- RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 81-102, 2001.
- ROKEACH, M. *Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1968
- \_\_\_\_\_. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- \_\_\_\_\_. From individual to institutional values: with special reference to the values of science. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). *Understanding human values*. New York: Free Press, 1979.
- ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHNEIDER, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando: Academic Press, 1992.
- \_\_\_\_\_. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.
- SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge on the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, v. 1, n. 2, p. 91-122, 1995.
- TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.