

# Aplicabilidade do software *Culture and Value Analysis Tool* na análise da cultura organizacional

## Applicability of the software *Culture and Value Analysis Tool* in the analysis of the organizational culture

Inés Francisca Neves SILVA <sup>1</sup>; Reed Elliot NELSON <sup>2</sup>; Nilton Cezar CARRARO <sup>3</sup>

Recibido: 24/10/16 • Aprobado: 30/11/2016

### Conteúdo

1. Introdução
  2. Fundamentação teórica
  3. Métodos e procedimentos
  4. Apresentação e discussão dos resultados
  5. Considerações finais
- Referências Bibliográficas

#### RESUMO:

Pelo viés de uma análise exploratória este trabalho busca entender por meio dos valores atuais e desejáveis, as culturas organizacionais e sua influência na gestão de recursos humanos em um determinado grupo de empresas. Trata-se de um estudo quantitativo com empresas localizadas no Estado de Mato Grosso do Sul, onde por meio da replicação do instrumento de pesquisa desenvolvido por Nelson (2006) denominado de Perfil de Valores Agregados que levando em consideração a percepção dos funcionários, levanta os valores organizacionais atuais e os desejados, estruturado com 20 afirmativas, subdivididas em conjuntos de 4 em 4, utilizando uma escala de prioridade que vai de 1 a 4. Por meio das análises, constatou-se que a cultura organizacional atual das empresas S2, R e S3 se comporta de forma homogênea, ou seja, os valores são percebidos pelos funcionários de forma mais similar. No que concerne à cultura desejada, somente na empresa S2, haveria na percepção dos funcionários alguma mudança na cultura; nas empresas R e S3, os funcionários declararam que não modificariam essa cultura. Já na empresa S1, foi encontrada uma cultura atual heterogênea e os funcionários também desejam mudanças na cultura. A técnica e ferramenta utilizada demonstrou ser útil na construção de uma cultura organizacional coesa com as necessidades impostas a este mercado.

**Palavras-chave:** Perfil de Valores Agregados; Valores organizacionais; Valores pessoais.

#### ABSTRACT:

By bias of an exploratory analysis this work seeks to understand through the current and desirable values, organizational culture and its influence on human resource management in a given group of companies. This is a quantitative study with companies located in the State of Mato Grosso do Sul, where by replicating the research tool developed by Nelson (2006) called Profile Aggregates Values, which taking into account the perception of employees, raises the current organizational values and desired, structured with 20 questions, divided in sets of 4 in 4, using a priority scale from 1 to 4. Why through the analysis, it was found that the current organizational culture of companies S2, R and S3 behaves homogeneously, so, the values they are perceived by employees more similar. Regarding the desired culture, only the S2 company, there would be the perception of employees some change in culture; in R and S3 companies, officials said they would not alter that culture. In the S1 company, we found a heterogeneous culture and current officials also want changes in culture. The technique used tool and has proved useful in building a cohesive organizational culture with the requirements imposed on this market.

**Keywords:** Profile Aggregates Values; Organizational values; Personal values.

## 1. Introdução

Com o avanço da economia e das relações internacionais, a demanda por informações contábeis relevantes, fidedignas e confiáveis, tem aumentado ao longo das últimas décadas. As normas internacionais de contabilidade foram um avanço para esta condição, que aliada a tecnologia de informação e aos recursos humanos, são elementos que estão sendo alvo de estudos e aperfeiçoamentos constantes.

No ambiente empresarial, o somatório desses entre outros elementos contribui para a formação da cultura organizacional, que segundo Schein (2009) é a "cola" que une e mantém os membros da organização.

Cabe as empresas observar que a cultura organizacional é um fator impactante sobre a formação dos recursos humanos. Assim, muitos pesquisadores como Pettigrew (1979), Schein (1983), Jones (1983), Kotter e Heskett (1994), Cameron e Quinn (1999), passaram a observar, analisar e entender os vários tipos e características das culturas organizacionais e os elementos que a influenciam e conseqüentemente alteram o desempenho organizacional.

Tamayo foi um dos percussores no Brasil da pesquisa de cultura organizacional tendo como base os valores organizacionais assim como os valores pessoais. Mas existem diferenças entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Os organizacionais referem-se a princípios e metas de um grupo dentro uma organização, portanto, de metas coletivas compartilhadas no grupo. As duas categorias de valores, pessoais e organizacionais, expressam metas sendo que a primeira são metas da pessoa e, a segunda, da organização.

Tanto os valores organizacionais quanto os pessoais são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e de grupos. No caso da organização, os valores orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais (TAMAYO, 1998).

Contudo, na base de toda organização encontra-se o inevitável conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo. Com base nestas condições, apresenta-se como problema para este trabalho a seguinte questão: **Os valores pessoais dos funcionários se diferenciam da cultura organizacional instalada?**

Com o propósito de contribuir com a exploração desse tema, este estudo tem como objetivo analisar a cultura organizacional das empresas por meio das percepções dos funcionários e confrontar os valores dos funcionários em relação à cultura instalada.

O escopo deste trabalho delimita-se geograficamente as cidades de Campo Grande e Três Lagoas, localizadas no Estado de Mato Grosso do Sul. Justifica-se esta escolha por ser a primeira a capital e a segunda, pelo crescimento industrial nos últimos 10 anos, aumentando a demanda dos serviços prestados por empresas de prestação de serviços de contabilidade. Essa estratificação permite maior aprofundamento nos casos e na

abordagem metodológica que será apresentada.

Buscou-se objetivar as relações entre elementos formadores da cultura organizacional e a interferência dos valores individuais de cada funcionário nas empresas de contabilidade pesquisadas. Pretende-se também contribuir para a abertura de caminhos a pesquisadores que se interessem pelo tema e que o queiram investigar em outras localidades.

Este trabalho clama pela necessidade de despertar em pesquisadores o interesse pelas pequenas e médias empresas no levantamento e estudo da cultura dessas organizações; por outro, estimular dirigentes de pequenas empresas ao conhecimento da formação da cultura de sua empresa, por meio de valores presentes, que podem auxiliá-los no processo de gestão, como no estudo de cultura organizacional realizado por Padoveze e Benedicto (2005), que visou a uma análise dos impactos dos instrumentos no processo de gestão.

Desta forma, justifica-se a importância do trabalho para o campo da ciência, a que se acrescenta o fato de não haver pesquisa utilizando-se do construto – cultura (valores organizacionais) em empresas de pequeno porte, assim como em empresas de prestação de serviços em contabilidade.

## 2. Fundamentação teórica

As organizações são compostas por diferentes elementos onde Tamayo (1998) afirma que além das partes físicas, as organizações possuem uma estrutura de eventos, interações e atividades, que por elas são executadas, de modo que os determinantes na gestão organizacional se constituem de quatro elementos ligados à individualidade do colaborador – a) valores pessoais; b) representações mentais individuais; c) crenças individuais e; d) história de vida de cada um – e ainda dos valores organizacionais, os quais trabalham com a visão compartilhada por todos os membros da organização. Nesse sentido, os valores organizacionais constituem-se em crenças e princípios compartilhados coletivamente em uma organização, entretanto os valores pessoais influenciam de forma significativa a formação dos valores organizacionais (ROKEACH, 1968; MEGLINO; RAVLIN, 1998; TAMAYO, 1998; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TINOCO; ASSÊNCIO; JOÃO; CLARO, 2011).

A cultura organizacional é constituída por valores que têm suas origens nos valores pessoais envolvendo todas as pessoas da organização, quer sejam colaboradores, fundadores e agregados. Assim verifica-se a interação entre os valores individuais e organizacionais segundo Oliveira e Tamayo (2004).

### 2.1 Cultura organizacional

Foi realizado um levantamento bibliográfico a partir do construto “cultura organizacional”. Ressalta-se que não foram considerados artigos apresentados em congressos, atendo-se apenas aos publicados em periódicos de relevância na área de Administração, e, conforme constatado, o levantamento aponta que as pesquisas são realizadas dentro das organizações ou entre as organizações, mas não entre os indivíduos (VERGARA; PINTO, 1998; FEUERSCHÜTTER, 1997; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; NEIVA; PAZ, 2012), sendo, em alguns casos, entre grupos de indivíduos, muitas vezes os que ocupam cargos gerenciais ou unidades organizacionais, conforme visto em Hofstede (1998).

Nelson (2006) define “cultura organizacional” como um mecanismo ou fronteira organizacional que determinará o que será valorizado pela empresa, ou seja, uma fronteira que irá auxiliar na determinação de quais ideias e valores serão aceitos ou excluídos dentro da organização, por meio da identificação das prioridades para as pessoas dentro das organizações.

Na formação da cultura organizacional, tendem a emergir, em primeiro plano, os valores dos fundadores, complementados pelos de seus funcionários, que também influenciam a formação da cultura organizacional (TAMAYO, 2007).

Schein (2009) conceitua a cultura organizacional – tanto para os executivos quanto para pesquisadores – como uma das fontes de significados comuns para explicar como e por que as coisas acontecem no interior das organizações. Para este autor, ela é formada por um conjunto de valores, crenças, suposições, percepções, pressupostos, normas e padrões de comportamento (fenômenos intangíveis) que são incorporados à empresa durante a sua existência, do mesmo modo que, na vida de cada indivíduo, valores são repassados pelos familiares e no convívio social.

Segundo Porto e Tamayo (2007), uma organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus próprios membros, particularmente dos fundadores ou daqueles com maior poder de influência, e seleciona, entre esses valores, aqueles que serão suas da –organização – prioridades.

A cultura organizacional influencia a formação dos recursos humanos a medida que valores individuais e organizacionais não são congruentes (NELSON, 2006).

### 2.2 Valores pessoais e organizacionais.

Apesar do crescente interesse na área de administração pelo assunto em tela, há poucos autores que tratam do assunto, com destaque para Santos, Lelis e Munhoz (2013); Oliveira e Tamayo (2004); Mendes e Tamayo (2001); Meglino e Ravlin (1998). Cabe ressaltar que, apesar de serem poucos os trabalhos realizados por pesquisadores da área de administração, há alguns estudos relevantes acerca dos valores individuais, sobretudo em revistas de psicologia.

Para Rokeach (1981), os indivíduos diferem nas práticas dos valores ao atribuir graus de importância a cada um deles, ordenando-os e articulando-os entre si dentro de um sistema de valores, que é concebido diante das suas escolhas. Quando isso ocorre, os valores considerados mais relevantes no sistema predominam sobre os demais.

Em outro estudo, Rokeach (1968) apresenta dois tipos de valores: terminais e instrumentais. Os valores terminais são estados finais que uma pessoa se esforça para alcançar, como, por exemplo, uma vida confortável (ou seja, o indivíduo os persegue “em causa própria”), enquanto os valores instrumentais são modos de comportamento, como a honestidade. O autor propunha uma relação funcional entre os dois valores, cabendo aos valores instrumentais descrever comportamentos que facilitam a obtenção de valores terminais. Ravlin (1995), por sua vez, define “valores” como crenças internalizadas de uma pessoa sobre como deve ou deveria se comportar. Dessa forma, nessas duas definições, encontramos os valores sempre ligados ao comportamento do indivíduo, cujos resultados podem ser tanto negativos quanto positivos para este, influenciando ou não os valores terminais.

Os valores são intrínsecos aos indivíduos e, na concepção de Kluckhohn (1951), seriam fundados, em parte, nas semelhanças biológicas entre os seres humanos. Para Meglino e Ravlin (1998), a maioria dos teóricos veem valores como produtos de um sistema de cultura ou social, e, portanto, entende-se que os indivíduos aprendem por meios formais ou informais a se comportar de maneira apropriada dentro do seu ambiente. Os valores sociais gerais são, para eles, um processo que ocorre cedo na vida, de modo que o ambiente social ensina os indivíduos o que deveriam ou devem realizar ou o que deve caracterizar seu comportamento.

Para Schwartz (2005), “valores” são tudo que os indivíduos tomam como importante em suas vidas, sendo ordenados por sua importância relativa perante os demais. Afirma ainda que valores são um construto motivacional, ou crenças que transcendem situações e ações específicas ou que guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos.

Na visão de Tamayo (2008), esses valores são inscritos nas organizações por seus fundadores, em especial, e repassados aos funcionários ou colaboradores como verdades que devem ser seguidas no desenrolar de suas atividades internas.

Os valores organizacionais constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (HOFSTEDÉ *et al.*, 1990; TAMAYO, 1998; PETERS; WATERMAN, 1982) e são compartilhados pelas pessoas em um grupo. Tamayo, Mendes e Paz (2000) utilizam duas abordagens para estudar os valores organizacionais. A primeira parte de documentos oficiais da empresa, analisando-os qualitativamente; a segunda, de perspectiva

quantitativa, usa a média entre os membros da organização como estimativa dos valores organizacionais, porém, segundo os autores, neste caso, como frequentemente existe incongruência entre os valores pessoais e os organizacionais, o resultado não expressa adequadamente os valores da organização.

Dessa forma, esses autores propuseram uma abordagem diferente: estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e que são praticados na empresa em que atuam. Eles acreditam que os empregados têm uma visão clara dos valores que predominam na organização. De fato, quando entram numa organização e nela permanecem, os empregados terão uma melhor percepção do que ocorre no dia a dia, sendo-lhes possível identificar quais valores predominam, assim como detectar as diferenças entre valores de cada setor da empresa.

Neste trabalho, foi utilizado um instrumento desenvolvido por Nelson (2006), que vem sendo aplicado pelo autor em várias pesquisas e também já vem sendo disseminado em programas de *stricto sensu*.

O quadrante “trabalho” está voltado à qualidade, ao prazo e ao esforço que cada indivíduo empreende em relação ao processo, enquanto as relações buscam conhecer as características presentes no indivíduo. Quando analisado o quadrante “controle”, busca-se reconhecer, dentro de cada indivíduo, a sua importância quanto ao “status”: se ele é muito político e tem domínio sobre os outros e como se comporta em relação à liderança. No quadrante “pensamento”, avalia-se o planejamento, ou seja, se a pessoa é ou não voltada a planejar, pensar, ser flexível e se também gosta de se expor.

Esses quadrantes compõem o questionário desenvolvido por Nelson, Perfil de Valores Agregados (PVA). Os indivíduos deverão declarar como sentem esses valores dentro da organização; por exemplo, se a empresa valoriza o trabalho árduo em detrimento da qualidade, ou como eles interpretam a relação trabalho, esforço e qualidade e como gostariam que fosse (Nelson, 2006).

O quadrante “relações” está intimamente ligado ao afeto. Todos seus subtemas estão relacionados às conexões voluntárias com o próximo, mas com ênfases diferentes (NELSON, 2006). “O afeto nos aproxima dos outros para podermos receber o calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva”, enquanto a empatia “nos coloca psicologicamente na situação do outro para poder dar o calor humano”. A sociabilidade está focada na interação e sua atividade desenvolvida em grupo, o que o autor chama de “orientação para grupos ou equipes” (NELSON; 2006, p. 85). A lealdade está voltada para as relações duráveis, com grande confiança entre os grupos ou pessoas.

O terceiro quadrante vincula-se a “controle”. A dominância está ligada ao poder de domínio do indivíduo sobre os demais. Alguns indivíduos são muito ligados ao “status” que têm dentro da organização e utilizam-se fortemente da politicagem, ou seja, esse quadrante envolve o grau de manipulação ou negociação do indivíduo em relação aos outros membros. Há pessoas que nasceram para ser líderes, ou desenvolveram as habilidades para a liderança, e com isso se sobressaem na organização. A liderança está ligada ao poder de referência enquanto a dominância está mais voltada para o poder coercitivo (NELSON, 2006).

O último quadrante está voltado para “pensamento”. Para Nelson (2006), a abstração lida com conceitos tangíveis e as generalidades, enquanto o planejamento/organização está focado nos detalhes, ou seja, indivíduos que valorizam tanto a organização do local como os detalhes do trabalho. A exposição lida com a transmissão e apresentação de suas ideias; a flexibilidade está ligada à capacidade que cada indivíduo tem de se adaptar às mudanças, novas tecnologias, entre outros fatores.

Considerado o exposto, quando se trata de valores organizacionais, pode-se citar, como exemplo, empresas que valorizam o esforço (trabalho duro) em detrimento da qualidade do trabalho, ou do cumprimento do prazo. Os funcionários podem, no entanto, preferir que a empresa valorize mais a qualidade e cumprimento de prazo e menos o trabalho duro, e assim por diante, em todos os demais quadrantes do instrumento PVA. Quando abordada a qualidade em detrimento dos prazos, há de se observar que, nas empresas que prestam serviços em contabilidade, os prazos são de vital importância para o desempenho organizacional e a manutenção da carteira de clientes, mas não se sabe se isso realmente está presente nos valores dos empregados como algo que seja mais importante do que outros atributos.

Este instrumento desenvolvido por Nelson deve ser aplicado constantemente nas organizações para avaliar o nível de cultura existente, bem como em novas contratações.

## 2.3 Seleção de pessoal, homogeneidade da cultura organizacional

Schneider (1987) afirma que, quando as empresas já existem há algum tempo, o comportamento dos indivíduos não se adequa aos que lá já existem, porque eles foram atraídos para esse ambiente por eles escolhido e abdicaram de certa maneira de seus valores pessoais. Há, todavia, organizações que atraem, selecionam e retêm as pessoas. Nesse sentido, Schneider (1987) sugere que os indivíduos podem ser atraídos para as organizações que percebem como tendo valores semelhantes aos seus. Além disso, as organizações tentam selecionar pessoas propensas a compartilhar seus valores. Os novos operadores são, então, mais socializados, e aqueles que não se encaixam saem, ficando somente os que assimilam os valores organizacionais. Assim, os valores individuais básicos ou preferências para certos modos de conduta são expressos nas escolhas organizacionais e, em seguida, reforçados em contextos organizacionais.

Partindo do pressuposto de que todos aqueles que permanecem na organização estão ali por interesses comuns ou porque se identificam com ela, os valores desses indivíduos tendem a ser iguais, ou o mais próximo possível da homogeneidade. Disso resulta uma cultura única e forte, em que pode haver subculturas, mas estas não são conflitantes com a cultura dominante. Para Tom (1971), os indivíduos são suscetíveis a escolher atividades semelhantes àsquelas em que têm conhecimento, e, portanto, é provável que se comportem semelhantemente, promovendo assim a homogeneidade de atributos.

Sendo a cultura partilhada, esta desempenha um importante papel na homogeneização dos comportamentos e atitudes dos seus membros, alargando, assim, a estabilidade do sistema (ROBBINS, 2005).

Outro fator que exerce influência na cultura organizacional é a região onde a organização está inserida. A região cultural é um espaço territorial, não necessariamente idêntico às fronteiras oficiais, onde os traços culturais, tais como valores, atitudes e comportamento de seus membros, são reconhecidamente homogêneos entre si e heterogêneos em relação a outras regiões (MUZZIO; CASTRO, 2008).

Qualquer que seja a organização, ela estará sempre em busca de diferenciais competitivos que garantam sua existência.

## 2.4 Diferenciação, integração e subculturas

Para Lawrence e Lorsch (1973), Fayol, Gulick, Mooney e Urwick foram os primeiros a se preocupar com a diferenciação e integração, examinando a melhor maneira de dividir as tarefas e o modo de se conseguir a integração no interior das empresas.

O indivíduo tem, em seu dia a dia ou ao longo de sua vida, algumas necessidades, entre as quais se destacam: i) realização – os indivíduos desejam fazer alguma coisa e, com isso, engajam-se em determinada tarefa que possam cumprir eficazmente –; ii) agregação – os indivíduos sentem grande necessidade de contato com outros –; iii) poder – os indivíduos têm o desejo de exercer qualquer tipo de controle sobre os outros –. Mesmo que tais necessidades possam ser satisfeitas, em algum momento, fora das organizações, serão uma força motivadora dentro delas, mesmo porque os indivíduos precisam de realização pessoal no trabalho (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

As necessidades dos indivíduos podem apresentar-se, em alguns momentos, como característica integradora e, em outros, como desintegradora, pois, se a organização não consegue atender a necessidade do colaborador, poderá provocar tanto seu desinteresse como conflitos entre os membros da organização. Desse modo, a necessidade de poder pode provocar tanto a desintegração quanto a diferenciação, se aquele não for exercido com moderação e competência (LAWRENCE; LORSCH, 1973).



Nesse contexto, a integração pressupõe que a organização como um todo possui a mesma cultura, enquanto a diferenciação enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. Há ainda o risco da fragmentação, que consiste na visão de que o que existe de cultura organizacional são valores partilhados apenas temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. São essas diferenciações que acabam por dar origem às subculturas dentro da organização (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Assim, Lawrence e Lorsch (1973, p. 67) "comparando os estados de diferenciação e integração entre as empresas", verificaram que, "quanto mais altamente diferenciadas fossem todas as unidades, mais dificuldade teria a organização de alcançar uma integração de alta qualidade".

Com base na fundamentação teórica apresentada nesta seção, identificou-se os métodos necessários para a realização deste trabalho que sustentarão o construto a ser apresentado.

### 3. Métodos e procedimentos

Apoiando-se em Trivinos (1987) e Gil (2012), define-se este trabalho como uma pesquisa exploratória, com abordagem descritiva, com procedimento de análise de multicase, onde o instrumento escolhido para coleta de dados foi o questionário, que apresenta quatro dimensões e cada dimensão está subdividida em 16 subtemas conforme Tabelas 1 e 2.

Para identificação dos organizacionais, foi aplicado o perfil de valores agregados (PVA), elaborados por Nelson (2006), conforme descrito na seção 2.2. Cada questionário contém 80 frases divididas em 20 conjuntos, e o respondente deverá ranquear as frases, colocando-as em ordem, para que sejam descritivas.

Os valores apresentados no questionário foram avaliados pelos trabalhadores por meio de uma escala de intensidade, desde o mais importante até o menos importante. Este método permite identificar a importância de cada um dos valores e determinar o grau ou a intensidade de compartilhamento dos valores entre os membros da organização.

A coleta de dados se deu em quatro empresas prestadoras de serviços de contabilidade, com número acima de 20 funcionários, envolvendo também o proprietário. Na cidade de Três Lagoas, Estado de Mato Grosso do Sul, participaram da pesquisa dois escritórios com mais de 20 funcionários. Já em Campo Grande foi solicitado ao Conselho Regional de Contabilidade a colaboração na divulgação da pesquisa, conseguindo a participação de duas empresas.

Apoiando-se em Nelson & Gopalan (2003), Nelson e Vasconcelos (2007) e Nelson (2012), a análise dos dados teve uma abordagem quantitativa para a qual foi utilizado o *software Culture and Value Analysis Tool (C-VAT)* que permite a inserção dos dados e cálculos das médias de cada subitem dos quadrantes, assim como o desvio-padrão de cada média dentro das tabelas.

Também foi utilizado o *software* estatístico R, calculando a análise da homogeneidade, utilizando a matriz de correlação, que segundo Appolinário (2011, p. 117) é "a estrutura de dados em forma de tabela que mostra todas as correlações possíveis entre as variáveis da pesquisa". O coeficiente de correlação é a medida objetiva do nível de relacionamento entre duas variáveis. O critério adotado para validar as informações e afirmações foi o teste de significância T de *Student*, que visa testar se a diferença entre duas médias é significativamente diferente, conforme a apresentação dos resultados obtidos a partir da aplicação dos métodos e procedimentos ora descritos na próxima seção.

### 4. Apresentação e discussão dos resultados

O questionário de PVA possui quatro quadrantes e, dentro de cada um, há quatro subitens, que foram apresentados e descritos no referencial teórico.

Nas Tabelas 1 e 2 são apresentados os resultados da pesquisa realizada nas quatro empresas de prestação de serviços de contabilidade. Por ser uma pesquisa exploratória, pretendeu-se olhar as várias facetas que os dados poderiam nos fornecer, verificando se há um isomorfismo entre os diversos valores identificados. Em um primeiro momento, são apresentados os valores atuais das empresas, ou seja, aqueles percebidos pelos funcionários como presentes dentro da organização. Os nomes dos funcionários e seus respectivos cargos são ocultados, porém essas informações individualizadas foram fornecidas pela empresa e são utilizadas para o aprimoramento da análise dos resultados. Para análise da cultura em relação a homogeneidade ou heterogeneidade foram aplicados o teste de correlação entre as quatro empresas.

**Tabela 1:** Média dos valores atuais das quatro organizações

CVAT S1 Perfil Geral			CVAT S2 Perfil Geral			CVAT R Perfil Geral		CVAT S3 Perfil Geral	
<b>Trabalho</b>									
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Es	13,5	2,38	11,1	3,10	12,3	3,29	11,7	2,83	
Te	15,9	2,40	13,0	1,99	11,5	2,60	12,6	4,27	
Tt	13,8	2,21	12,6	2,51	12,00	2,55	12,4	2,84	
Ql	15,2	2,37	13,6	2,34	11,9	4,02	12,4	3,72	
<b>Relações</b>									
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Af	9,6	2,73	10,2	2,70	12,5	3,60	13,3	3,45	
Em	12,2	2,82	10,5	2,33	12,7	3,80	13,1	3,09	
So	12,9	2,18	11,8	2,66	12,2	2,77	12,8	2,37	
Le	14,0	3,83	11,5	2,52	12,6	3,04	13,4	3,40	
<b>Controle</b>									
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Do	13,0	2,35	14,5	2,87	12,2	2,57	12,6	2,65	
St	10,6	3,03	13,8	2,79	14,2	3,53	11,4	4,40	
Po	9,9	2,51	13,4	2,77	13,3	3,31	12,2	4,23	
Li	12,6	2,19	13,1	2,98	12,5	2,11	12,4	2,48	
<b>Pensamento</b>									
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Ab	13,5	2,60	12,6	2,41	10,9	2,36	13,9	2,74	
Pl	12,1	2,58	12,4	2,53	12,4	2,13	12,3	2,67	
Ex	11,0	2,43	12,1	2,35	13,5	2,50	11,7	2,65	
Fl	10,4	2,79	13,5	2,60	13,2	3,06	11,8	3,11	
Número de Questionários: 28 Desvio Padrão: 1,79			Número de Questionários: 24 Desvio Padrão: 1,16			Número de Questionários: 20 Desvio Padrão: 0,78		Número de Questionários: 20 Desvio Padrão: 0,67	
<b>Legenda</b>									
Es (esforço)			Af (afeto)			Do (dominância)		Ab (abstração)	
Te (tempo)			Em (empatia)			St (status)		Pl (planejamento)	
Tt (terminar tarefas)			So (sociabilidade)			Po (política)		Ex (exposição)	
Ql (qualidade)			Le (lealdade)			Li (liderança)		Fl (flexibilidade)	

De acordo com a Tabela 1, observa-se que a empresa S1 possui a maior variação entre médias, variando de 9,6 no item afeto até 15,9 no item tempo. Na opinião dos funcionários o item que apresenta menor relevância dentro da organização é quanto à política, ou seja, a organização não valoriza pessoas que fazem jogos políticos para atingir algum objetivo, assim como o *status* não é tão importante. Mas, vale destacar que realizar as tarefas dentro do prazo é muito importante para a organização, assim como a qualidade dos serviços que são prestados pela empresa cuja média foi de 15,2. A lealdade entre os colegas também obteve significativa média de 14, enquanto que o afeto é pouco valorizado com média 9,6, ou seja, as pessoas possuem empatia, mas não são muito afetivas umas com as outras. O nível de abstração é alto, demonstrando que a capacidade de pensar é valorizada dentro da organização.

Na empresa S2 o grupo que apresenta maiores índices são os ligados ao controle, ou seja, na percepção dos funcionários esta é uma empresa onde dominância é muito forte, assim como manter algum *status*, ser uma pessoa politizada e ter liderança são fatores relevantes. Terminar os serviços dentro do prazo e com qualidade também é valorizado, mas não com a intensidade da empresa S1.

A empresa R apresenta pouca variação entre suas médias, mas os principais resultados estão localizados no grupo do controle, onde o *status* e política apresentam média de 14,2 e 13,3 respectivamente, demonstrando que o *status* dentro da organização é relevante e leva o funcionário a ser mais ligado à politicagem interna. Pode-se observar ainda que o item exposição apresenta também uma diferença da média de 13,5, e isso pode ocorrer pelo fato destes dois fatores serem mais intensamente presentes na organização. Nesta empresa, prevalece o equilíbrio entre os demais fatores pesquisados e apresentados nos quadrantes.

Na empresa S3 os relacionamentos são muito presentes entre os funcionários, o que é perceptível pelos altos valores registrados neste quadrante. O resultado da pesquisa demonstra que a lealdade entre os funcionários é o ponto forte desta organização. Mas na percepção dos funcionários a abstração também é bastante valorizada pela empresa.

Quando comparadas as empresas, considerando a percepção dos funcionários, percebeu-se que a empresa S2 e R apresentam valores mais significativos nos quadrantes ligados ao controle, mostrando uma cultura mais ligada à dominância e mais voltada ao *status*. Na empresa S1 os itens mais relevantes estão no quadrante relacionado ao trabalho, onde os itens tempo e qualidade são mais significativos, demonstrando que para a empresa terminar os trabalhos dentro do prazo e com qualidade são fundamentais. Na empresa S3 as médias não possuem uma variação muito grande entre os quatro quadrantes, apesar de serem encontrados os maiores valores no quadrante relativo às relações, demonstrando que para a empresa a lealdade e o afeto são fatores importantes.

Quando aplicado o teste de correlação entre os quadrantes das quatro empresas encontrou-se que na empresa S1 o segundo quadrante (relações) apresenta uma correlação moderada (0,5285) em relação ao primeiro (trabalho) e tanto o quadrante "controle" quanto "pensamento" já apresentou baixa correlação (-0,1705 e -0,3604 respectivamente). E a correlação negativa indica que, quanto mais se valoriza "trabalho", menos se valorizam "controle" e "pensamento". Também levando em consideração essa correlação, pode-se dizer que nessa empresa não há homogeneidade na cultura instalada.

Na empresa S2 o segundo e o terceiro quadrante, "relações" e "controle", apresentaram uma forte correlação em relação ao quadrante "trabalho" (0,6090 e -0,9090); o quadrante "pensamento" apresentou uma correlação de 0,4280 em relação a "trabalho", demonstrando que nessa empresa há uma maior homogeneidade entre eles.

Em R, o quadrante que apresentou maior correlação com "trabalho" foi "controle", com -0,8723; os demais, "relações" (-0,5137) e "pensamento" (-0,4336), apresentaram uma correlação que pode ser considerada significativa, demonstrando que nessa empresa também há maior homogeneidade.

Já em S3, também se encontrou maior homogeneidade entre os quadrantes: o terceiro e o quarto, "controle" e "pensamento", apresentaram uma forte correlação com "trabalho" (-0,7464 e 0,8773 respectivamente) e a mais baixa correlação (-0,3670) com "relações". Portanto, após essas duas análises, pode-se afirmar que, para as empresas S2, R e S3, há homogeneidade na cultura, enquanto para a S1 não.

Na esteira de Martin e Frost (2009), entende-se que nas três primeiras empresas, com culturas mais homogêneas, o foco está mais para o consenso organizacional e, dentro das três perspectivas, apresentam-se como integradoras. Se considerar o postulado de Lawrence e Lorsch (1967) – a integração é uma cola social que o une os grupos potencialmente diversificados –, pode-se entender, então, que, independente dos valores pessoais de cada funcionário, essa integração faz que a cultura da empresa se torne mais homogênea.

Já na empresa S1 há uma característica diferenciadora: não há consenso nem homogeneidade da cultura organizacional o que, na concepção de Martin (2002), pode ser provocador de subculturas dentro da empresa. Lawrence e Lorsch (1973), por seu turno, afirmam que o poder pode provocar tanto a desintegração quanto a diferenciação, se não for exercido com moderação e competência, não sendo essa a característica principal dessa empresa. Ao contrário, é a empresa S2 que apresenta os valores relativos ao poder com maior força dentro da empresa; na S1, os valores mais significativos são os relativos ao quadrante "trabalho", na S2, embora tenha-se encontrado o poder com maior influência sobre a empresa, sua característica é de integração.

**Tabela 2:** Média dos valores individuais das quatro organizações



CVAT S1			CVAT S2		CVAT R		CVAT S3	
Perfil Individual			Perfil Individual		Perfil Individual		Perfil Individual	
<b>Trabalho</b>								
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Es	15	2,52	14,9	2,01	11,4	3,29	12,4	4,53
Te	14,7	3,5	13,6	3,94	10,9	2,6	11,6	3,99
Tt	13,7	2,49	13	2,25	12,7	2,55	13	3,1
Ql	15,9	2,75	15,9	2,09	12,4	4,02	12,7	4,67
<b>Relações</b>								
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Af	13,5	4,19	13,7	3,3	11,4	3,6	13,9	2,23
Em	14,2	3,09	13,4	2,5	12,2	3,8	14,1	2,7
So	13,1	3,1	12,4	3,15	11,7	2,77	12,7	3,47
Le	15,2	2,56	16,3	2,29	11,9	3,04	13,6	3,34
<b>Controle</b>								
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Do	12,1	2,66	12,6	2,41	13,6	2,57	12,8	2,14
St	10,8	2,59	9,9	2,55	12,7	3,53	12,6	3,63
Po	9,6	1,93	9,9	2,07	13,7	3,31	11,8	3,2
Li	10,7	2,43	10,8	2,29	13,1	2,11	12,1	2,61
<b>Pensamento</b>								
Item	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Ab	9,2	2,54	10,1	2,16	13,5	2,36	11,7	3,68
Pl	12,2	2,37	10,9	2,53	12,6	2,13	11,4	1,96
Ex	9,3	2,09	10,8	2,09	12,6	2,5	12,3	3
Fl	10,8	2,79	11,9	2,47	13,4	3,06	11,4	2,65
Número de Questionários: 28 Desvio Padrão: 2,15			Número de Questionários: 24 Desvio Padrão: 1,99		Número de Questionários: 20 Desvio Padrão: 0,84		Número de Questionários: 20 Desvio Padrão: 0,82	
<b>Legenda</b>								
Es (esforço)			Af (afeto)		Do (dominância)		Ab (abstração)	
Te (tempo)			Em (empatia)		St ( <i>status</i> )		Pl (planejamento)	
Tt (terminar tarefas)			So (sociabilidade)		Po (política)		Ex (exposição)	
Ql (qualidade)			Le (lealdade)		Li (liderança)		Fl (flexibilidade)	

Fonte: dados da pesquisa

As análises a seguir têm como base os dados da Tabela 2. Em todas as análises foram aplicadas o teste de significância. Os valores pessoais da empresa S1 apresentam, de acordo com o teste de significância, 6 (seis) subitens (sublinhados) com diferença entre as médias dos valores organizacionais atuais. No quadrante "trabalho", os valores organizacionais atuais apresentam média de 13.5, enquanto a dos valores pessoais dos funcionários é 15, indicando que os funcionários se declaram pessoas que valorizam o esforço e, na empresa, isso não é valorizado. Também nas relações os subitens afeto e empatia apresentam médias 9.6 e 12.2, respectivamente, e, nos valores pessoais, 13.5 para afeto e 14.2 para empatia, denotando que os funcionários são pessoas mais afetuosas e, na empresa, esses valores são menos valorizados. No quadrante "controle", a liderança na empresa aparece mais forte (12.6) e os valores pessoais têm média 10.7, demonstrando que os funcionários não são tão voltados para a liderança. No quadrante "pensamento", tanto a abstração (13.5) quanto a exposição (11) são mais fortes na empresa que nos valores pessoais: 9.2 e 9.3 respectivamente. Essas diferenças são confirmadas pelo teste de significância.

Observando os valores atuais, conforme visto anteriormente, a empresa S2 apresenta valores organizacionais mais voltados para "controle" e, comparando-os aos valores pessoais dos funcionários, pode-se dizer que estes não se apresentam como pessoas com valores voltados a esse quadrante. Aliás, em todos os subitens desse quadrante são apresentadas diferenças significativas entre as médias: "dominância": 14.5, em valores organizacionais atuais, e 12.6 para valores pessoais; "status": 13.8, contra 9.9; "política": 13.4 contra 9.9; "liderança": 13.1 contra 10.8, com valores maiores para valores organizacionais atuais e menores para valores pessoais. Isso denota uma empresa mais controladora e funcionários mais afetivos, conforme é observado nas médias desse quadrante que são mais fortes para os funcionários, destacando-se a lealdade, que, para os funcionários, é de extrema importância, com média de 16.3, e, nos valores organizacionais, 11.5. O esforço também é mais presente nos funcionários (14.9), demonstrando que, para eles, esse valor tem significância, enquanto na empresa ele se apresenta com 11.1.

Assim como nesse quadrante, também em "pensamento" todos os subitens apresentam-se com diferenças: valores organizacionais atuais são superiores, demonstrando que, na empresa, estes são mais presentes e mais valorizados. Esses valores podem ser confirmados pelo teste de significância anteriormente apresentado.

Apesar das pequenas diferenças entre as médias dos valores atuais, a empresa R encontra-se um pouco mais voltada para "controle" e, se observarmos os valores pessoais, também podemos dizer o mesmo, ou seja, seus funcionários também são pessoas mais controladoras. Se, porém, observa-se o teste de significância, no que tange aos valores referentes a dominância do pensamento, vê-se que o subitem "abstração" apresentou diferença significativa, com média de 10.9 na organização e 13.5 para os funcionários, e teste de significância de 0,009. Todos os demais subitens não apresentam, de acordo com o teste, diferenças significativas.

Assim como a empresa R, a empresa S3, conforme análise anterior, apresenta, em seus valores organizacionais atuais, um certo equilíbrio entre os quadrantes, mas revela-se uma empresa um pouco mais voltada para as relações, valores esses que são os mais fortes entre os funcionários, mas sem diferenças significativas de acordo com o teste aplicado. Quando se observam as médias dos quatro quadrantes da empresa S3, encontra-se, em seus subitens, somente uma diferença significativa referente a abstração, que, na empresa, se apresenta com média 13.9, enquanto os funcionários se declaram um pouco menos voltados para esse valor (11.7).

Então, apresentam-se as análises comparativas entre as Tabelas 1 e 2 buscando a comparação entre os valores individuais dos funcionários e os valores organizacionais presentes nas empresas pesquisadas. Na S1, os valores dos funcionários relacionados ao quadrante "trabalho" são compatíveis com as médias dos valores da organização, com exceção do esforço. No quadrante "relações", nos itens "afeto" e "empatia", notam-se diferenças mais significativas (0,0001 e 0,014 respectivamente), demonstrando que os funcionários são mais afetivos e possuem mais empatia. No quadrante "controle", as médias dos valores estão próximas, com exceção do item "liderança": os funcionários denotam não valorizar tanto esse quesito, com média 10.7 para eles e 12.6 para a empresa. Por outro lado, no quadrante "pensamento", os itens "abstração" (13.5 empresa e 9.2 funcionários) e "exposição" (11.0 empresa e 9.3 funcionários) também apresentam uma diferença mais significativa: as médias dos valores dos funcionários demonstram que eles não são pessoas ligadas à abstração e à exposição. Nessa empresa, de acordo com o teste de significância, pode-se afirmar que os valores dos funcionários são compatíveis com os valores organizacionais atuais porque somente seis subitens apresentaram diferenças significativas.

Já na empresa S2, encontra-se uma situação diferente da empresa apresentada anteriormente. Nela, foram detectadas onze (11) diferenças significativas entre as médias dos valores da empresa e dos funcionários. Os funcionários apresentam-se mais emotivos, valorizam mais o trabalho e são menos controladores, como também com médias menores no quadrante "pensamento". Todos os subitens dos quadrantes "controle" e "pensamento" apresentam diferenças significativas de acordo com o teste, enquanto nos outros quadrantes somente o esforço se apresenta com diferença significativa: média 11.1, na empresa, e 14.9 entre os funcionários. Nas relações, nos subitens "empatia" (em que a empresa tem média

de 10.5 e os funcionários 13.4) e "lealdade" (em que a média da empresa é de 11.5 e a dos funcionários, 16.3), nessa empresa pode-se afirmar que os valores dos funcionários são incompatíveis com os da organização da qual fazem parte.

Nas empresas R e S3, os valores pessoais (funcionários) são compatíveis aos encontrados na organização, com uma pequena ressalva no valor relacionado à abstração, que, nas duas empresas, apresenta diferença significativa: a média dos funcionários se mostra maior em relação à média de R (13.5 contra 10.9) e na empresa S3 a média dos funcionários é menor que a média organizacional atual (13.9 empresas e 11.7 funcionários). Nessas duas empresas, os valores organizacionais atuais são compatíveis aos pessoais – dos funcionários.

De maneira geral, enquanto na S2 demonstra uma semelhança entre os valores organizacionais e pessoais nas empresas R e S3 isso não se confirma. Poder-se-ia nesse caso, compartilhar da teoria de Schnider (1987): os funcionários se atraem por organizações em que sentem os valores semelhantes aos seus e propensos a compartilhar valores. Também se pode evocar a proposta de Schnider *et al.* (2000) sobre o processo da atração/seleção/atrito (ASA): as empresas admitem indivíduos compatíveis ao ambiente de trabalho, seja por meio de processos formais ou informais, assim como os funcionários que permanecem na organização estão ali por interesses comuns.

---

## 5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho era verificar a cultura organizacional instalada nas organizações e compará-las aos valores individuais dos funcionários.

Quando analisadas as culturas presentes nas organizações pesquisadas, identificou-se, na empresa S1 uma cultura mais forte e mais objetiva, enquanto que a empresa S3 apresenta uma cultura fraca e baseada nas relações interpessoais. Nessa empresa, percebeu-se que todos os funcionários possuem a mesma percepção dos valores que se encontram presentes dentro da organização, ou seja, todos os membros possuem o mesmo sentimento, sem muita variância entre as médias dentro dos quatro quadrantes. Nesse caso, todos os funcionários acabam demonstrando que todos os valores possuem o mesmo significado dentro da instituição, onde todos os subitens dos quatro quadrantes estão relativamente equilibrados. "Trabalho" tem o mesmo significado que "controle", assim como as relações com "pensamento", o que também pode ser observado pelo desvio-padrão dessa empresa, que é de 0,67, o menor valor dentre as quatro empresas.

Pode-se afirmar que as culturas das empresas S2 e R não se enquadram como fortes ou fracas, mas estariam num nível intermediário, podendo, no entanto, dizer que a S2 é uma empresa mais fria enquanto a R é mais afetuosa. Na empresa S2, foram encontradas médias altas nos subitens "status" e "politicagem", o que dá a condição de afirmar que, com esses valores mais ressaltados, a empresa pode tornar-se mais fria, pois são fatores que podem incitar uma competição entre os funcionários.

Nas empresas que apresentam homogeneidade de cultura é mais tranquila, pois todos encontram-se satisfeitos com os valores apresentados e isso não provocará insatisfações no ambiente de trabalho, enquanto que em empresas com heterogeneidade de valores poderá encontrar mais dificuldades em administrá-la, pois poderá surgir grupos dentro da organização com valores divergentes, provocando a criação de subgrupos culturais.

Quanto as diferenças entre as cultura instalada e os valores pessoais o que encontrou-se foi uma empresa (S2) com muitas diferenças significativas demonstrando maior incompatibilidade entre os valores pessoais e a cultura, na S1 com menor número de diferenças significativas demonstrando maior compatibilidade entre a cultura e os valores pessoais e nas empresas R e S3 pode-se dizer que são compatíveis pois encontrou-se somente uma diferença significativa. Pode-se então inferir, não afirmar, afinal esse não era a nossa proposição, que nas empresas S1, R e S3 poderá o gestor encontrar poucas dificuldades em sua gestão com os funcionários enquanto que na S2 sim.

Uma das limitações encontradas foi conseguir empresas de prestação de serviços em contabilidade com número expressivo de funcionários e com tamanho em que testes estatísticos para grandes amostras pudessem ser aplicados. Entretanto, acredita-se que o resultado deste trabalho tenha contribuído com gestores dessas empresas, despertando a necessidade de conhecer a cultura que se encontra instalada e quais os valores de seus funcionários, buscando auxiliá-los na resolução de conflitos e na harmonia no ambiente organizacional, assim como pesquisadores na busca por novas pesquisas no âmbito das pequenas e médias empresas acerca do assunto.

Atente-se que dada às pressões que as empresas prestadoras de serviços contábeis sofrem em relação a prazo e quantidade de obrigações fiscais, a manutenção dos colaboradores passa necessariamente pela criação de planos de carreira, qualificação dos colaboradores, e principalmente a criação de uma cultura organizacional coesa com a região.

Como contribuições futuras, pode-se sugerir que este trabalho possa ser replicado em grandes centros, buscando uma comparação com a cultura encontrada nos municípios citados neste trabalho, fornecendo elementos de comparabilidade e divulgando scores para atuais e futuros empresários.

---

## Referências Bibliográficas

Appolinário, F. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison Wesley, 1999.

Feuetschütter, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *Revista de administração contemporânea*, 1, n.1, p. 73-95, 1997.

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; Sanders, G. *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*. Jun. 1990.

\_\_\_\_\_. *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. *Organization Studies*, p. 477-492, 1998.

Jones, G. R. *Transaction costs, property rights, and organizational culture: na Exchange perspective*. *Administrative Science Quarterly* (28), p. 454-467, 1983.

Kotter, J. P.; Heskett, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Kluckhohn, C. Values and value-orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; Shils, E. *Toward a general theory of action*, p. 388-433, Cambridge, 1951.

Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. *As empresas e o ambiente: Diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. Differentiation and integration complex organizations. *Administrative Science quarterly*, 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

Martin, J.; Frost, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: Caldas, M.; Fachin, R; Fischer, T. *Handbook de estudos organizacionais – reflexões e novas direções*. v.II. São Paulo: Atlas, 2009.

Meglino, B. M.; Ravlin, E. C. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 3, n.24, p. 51-389, 1998.

Mendes, A. M.; Tamayo, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USP*, 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

Muzzio, H.; Castro, D. J. Quantos somos nós? Uma reflexão sobre os brasis culturais. *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Belo Horizonte, 2008.

Neiva, E. R.; Paz, M. D. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de administração*, 47, n.1, p. 22-37, 2012.

Nelson, R. E.; Gopalan, S. Do organizational cultures replicate nacional cultures? *Organization Studies*, 24, p. 115-152, 2003.

- \_\_\_\_\_. Cultura empresarial e atendimento superior – gerenciando a prestação de serviços no século 21. 1. ed. Sorocaba: Cidade, 2006.
- \_\_\_\_\_.; Vasconcelos, E. P. O ambiente e o papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. Revista de gestão da USP, 14, n. especial, p. 93-107, 2007.
- \_\_\_\_\_. *A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospital*. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, 2012.
- Oliveira, A. D.; Tamayo, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração, 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- Padoveze, C. L.; Benedicto, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. Revista Eletrônica de Administração– 44. ed. v. 11, n. 2, mar.-abr. 2005.
- Peters, T.; Waterman, R. *In search of excellence*. New York: Warner Books, 1982.
- Pettigrew, A. M. *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 579-581, 1979.
- Porto, J. B.; Tamayo, Á. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *psicologia: teoria e pesquisa*, 23, n. 1, p. 63-70, 2007
- Robbins, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.
- Rokeach, M. *The role of values in public opinion research*. *Public Opinion Quarterly*, 32, p. 547-559, 1968.
- Santos, N. M.; Lelis, J. J.; Munhoz, I. P. Valores individuais: uma pesquisa com o corpo discente da área de Engenharia. *Interfaces científicas - Humanas e Sociais*, 1, n. 2, p. 57-79, 2013.
- Schwartz, S. H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo, A.; Porto, J. *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- Schein, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. *The role of the founder in creating organizational culture*. *American Management Associations. Organizational Dynamics*, Summer, 1983.
- Schneider, B. *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, p. 437-453, 1987.
- Schneider, B. S. Attraction-selection-attrition: Towarda person–environment psychology of organizations. In: WALSH, B. W.; CRAIK, K. H.; PRICE, R. H. *Person–Environment Psychology: New Directions and Perspectives*. 2. ed., p. 61-86. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000
- Tamayo, Á. Valores organizacionais: Sua relação com satisfação não trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração da USP*, 33, n. 3, p. 56-63, 1998.
- \_\_\_\_\_.; Mendes, A. M.; Paz, M. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudo de psicologia*, v.5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- \_\_\_\_\_. Contribuições aos estudos dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23, n. Especial, p. 17-24, 2007.
- \_\_\_\_\_. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6, n. 3, p. 192-213, 2008.
- Tinoco, J. E.; Assêncio, E. W.; João, B. D.; Claro, J. A. Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: um estudo usando o Inventário de Valores de Schwartz. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6, n. 2, 2011.
- Tom, V. R. *The role of personality and organizational images in the recruiting process*. *Organizational behavior and human performance*, v.6, p. 573-592, 1971.
- Triviños, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Vergara, S. C.; Pinto, M. C. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. *Revista de administração contemporânea*, v.2, n. 2, p. 63-84, 1998.

- 
1. Professora Doutora e Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Três Lagoas.
  2. Professor Doutor da Universidade Nove de Julho, campus Memorial.
  3. Professor Doutor e Adjunto da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, campus de Três Lagoas, Curso de Ciências Contábeis. Email: [nilton.carraro@ufms.br](mailto:nilton.carraro@ufms.br)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 01) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

---