



VALORES ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS TIDAS COMO SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

Roberto Patrus M. Pena
Laila Macaron
Anna Flávia Saraiva Neves
Andréia Joviano dos Santos

Resumo

O tema deste artigo é o estudo dos valores organizacionais em duas empresas filiais do Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Objetivou-se levantar a hierarquia desses valores e confrontá-los com os valores afirmados pelas empresas em seus documentos oficiais. O referencial teórico da pesquisa divide-se em duas abordagens: ética nos negócios e valores. Do ponto de vista metodológico, as técnicas de coleta de dados foram: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e aplicação da escala de valores organizacionais, de Tamayo e Gondim (1996). Os dados quantitativos foram submetidos a tratamento estatístico, ao passo que os dados das entrevistas e dos documentos foram analisados pela metodologia proposta por Bardin (1979). Os resultados apontaram que os valores mais importantes para as empresas pesquisadas se relacionam com o fator eficiência e eficácia, o que corrobora pesquisa realizada por Mancini et al. (2003) em empresa tida como responsável do ponto de vista ambiental. O respeito ao servidor não é percebido nas empresas pesquisadas como um valor organizacional muito importante, como é de se esperar para empresas comprometidas com a ética nos negócios.

Palavras-chave: valores organizacionais; responsabilidade social empresarial; ética nos negócios.

¹ Este trabalho é fruto de pesquisa financiada pela Fapemig e Funadesp, com apoio da Face-Fumec.

Introdução

Este artigo descreve parte dos resultados de pesquisa empreendida no decorrer de um ano em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Seu foco é o estudo dos valores organizacionais, isto é, daqueles que os gestores e empregados percebem como valores perseguidos pela empresa. A escolha do universo de pesquisa em empresas interessadas na temática da ética e responsabilidade social empresarial teve como propósito verificar a articulação entre os valores afirmados nos documentos formais e os valores efetivamente percebidos.

O referencial teórico divide-se em duas abordagens: ética nos negócios e valores. Em seguida à sua exposição, apresenta-se a metodologia utilizada na investigação. Tratou-se de uma pesquisa comparativa, de base quantitativa, complementada por análises qualitativas de entrevistas e documentos formais. A análise dos dados e a sua discussão com pesquisa similar desenvolvida por outro autor permitiram concluir que os valores mais fortes das empresas constituem o fator eficiência e eficácia. Isso quer dizer que faz parte da cultura organizacional dessas empresas a preocupação com os resultados da produção e com os meios para obtê-los. Os valores relacionados ao respeito pelo servidor, ainda que pro-

fessados na missão, no quadro de valores ou no código de ética, não são percebidos como próprios das organizações.

Referencial teórico

A articulação entre a ética nos negócios e os valores organizacionais, além de necessária, é pertinente, pois espera-se que os valores afirmados por uma empresa ética sejam percebidos por seus participantes como parte da cultura organizacional. Seguem-se o modelo de ética nos negócios e a abordagem de valores que orientaram a pesquisa.

Ética de negócios

A ética nos negócios (EN), como disciplina de estatuto acadêmico que estuda os negócios a partir do ponto de vista ético (DE GEORGE, 1991, p. 43), exige a articulação integrada entre seus dois componentes, a ética e a empresa. No caminho de construção da EN observa-se, de um lado, uma tendência a valorizar a dimensão do negócio, fazendo da ética uma mera variável do processo administrativo e, de outro, uma tendência em valorizar a dimensão ética, distanciando seu discurso da prática efetivamente exercida no interior das organizações. Essa dicotomia foi

apontada por Trevino & Weaver (1994), que perguntam se a EN trata de uma disciplina ou de duas. Também Freeman (1994) chama de tese da separação entre ética e negócio (*the separation thesis*) a dificuldade de conciliar os dois termos em uma única disciplina. De George (1987, p. 206) constata o mesmo fenômeno ao afirmar que os professores de ética empresarial com formação na área de negócios tendem a concentrar suas aulas e pesquisas em estudos de caso e aplicações concretas, ao passo que os filósofos e teólogos parecem mais interessados nos problemas teóricos do campo ético e moral.

Neste artigo, compreende-se a EN como um campo acadêmico de reflexão e pesquisa sobre a ética empresarial. Nesse sentido, apresenta-se um modelo referencial de EN que permite orientar a reflexão e a crítica sobre a responsabilidade social das empresas. Como campo de ética aplicada, a EN se fundamenta em teorias éticas imbricadas no contexto das empresas.

Segundo o modelo proposto por Lozano (1999), a ética nos negócios deve ter um triplo marco referencial, cujas dimensões se articulam mutuamente. A EN tem de ser, ao mesmo tempo, uma ética da responsabilidade, atenta às conseqüências de suas ações, uma ética afirmativa do princípio da humanidade, atenta à dignidade do ser humano reconhecido

como interlocutor válido, e uma ética geradora de moral convencional, atenta ao desenvolvimento dos sujeitos na realização de determinados bens mediante práticas compartilhadas (LOZANO, 1999, p. 204).

A ética da responsabilidade, primeiro pólo do marco ético referencial da EN, tem os seus pressupostos radicados no utilitarismo e no princípio da responsabilidade de Jonas (1995). O princípio de utilidade considera boa a ação que busca a maior vantagem ou bem-estar para o maior número de pessoas. O cálculo do prazer *versus* a dor, sendo boa a ação cujo resultado é um saldo positivo de prazer, tem conotações hedonistas, próprias à evolução de condutas individuais. Para uma ética aplicada ao âmbito das empresas, preferimos a concepção conseqüencialista (cálculo dos efeitos da ação) à concepção hedonista (cálculo do prazer sobre a dor). A ética conseqüencialista é aquela que considera a dimensão da responsabilidade em direção ao futuro.

Jonas (1995) apresenta o princípio da responsabilidade ao considerar que os efeitos de uma ação podem, nos tempos modernos, provocar danos irreparáveis às pessoas, à natureza e à humanidade. A mediação entre a situação empresarial e as conseqüências se dá a partir do conceito de *stakeholder*. Entretanto, a simples consideração dos *stakeholders* não garante a responsabili-

de, pois deve-se perguntar se eles participam efetivamente do processo decisório como interlocutores válidos e não como meio para a realização dos interesses organizacionais. Lozano (1999) alerta que há uma tendência em ver as inter-relações organizacionais somente em termos de interesses, sem reconhecer os *stakeholders* como interlocutores. Costuma-se falar dos *stakeholders*, mas sem ouvi-los, sem uma dinâmica organizacional que lhes dê voz. Se considerarmos o sentido da palavra “responsabilidade” como consequência, por um lado, e como “responsividade” (WOOD, 1991), por outro, veremos que se pode ouvir os *stakeholders* antes que suas palavras sejam de reclamação. Responsabilidade com responsividade implica proatividade.

A teoria dos *stakeholders* não é eticamente auto-suficiente. É necessário ir além da análise dos *stakeholders* e fazer o que Goodpaster (1991) chamou de *stakeholder sintesis*, isto é, ir mais além da constatação de que interesses estão em jogo e considerar a qualidade e a hierarquia desses interesses em relação à finalidade da organização e seus objetivos.

Nesta pesquisa, enfatizamos o público interno como o *stakeholder* a ser analisado. Uma gestão ética requer que os valores dos empregados e gestores tenham a ética e a responsabilidade como norteadores do processo decisório. Sem a congruên-

cia entre os valores empresariais e os valores do público interno, a gestão ética da empresa alimenta conflitos ou se reduz a mera formalidade, presente apenas no discurso. A afirmação do princípio de humanidade, em que se postulam os valores, critérios e finalidades que a organização persegue, é a segunda dimensão do marco ético referencial da EN, conforme o modelo de Lozano (1999).

A ética afirmativa de humanidade pode ser explorada mediante a consideração dos processos de autorregulação com que as empresas elaboram e constroem reflexivamente seus valores, finalidades e critérios de atuação (LOZANO, 1999). Esse momento reflexivo é fundamental para que a relação com os *stakeholders* tenha uma dimensão ética. Em caso contrário, a análise dos *stakeholders* esgota-se em si mesma, desconhecendo as finalidades éticas e o sujeito que, pessoal e empresarialmente, desenvolve-se nessas inter-relações (LOZANO, 1999, p. 205). Do mesmo modo, se a análise da ética de humanidade não se articular com a ética da responsabilidade e com a cultura organizacional, transforma-se num discurso insuficiente para a afirmação do caráter ético da organização.

A objetivação desse momento reflexivo-normativo da organização ou afirmação de uma ética da humanidade se dá mediante a formu-

lação de códigos, missões, crenças e princípios empresariais, que se atualizam sempre que, no âmbito da organização, formulam-se os serviços e bens oferecidos à sociedade. A literatura sobre código de ética empresarial aponta para a importância da afirmação dos princípios éticos e, eventualmente, para a sua materialização em condutas práticas tidas como desejáveis ou vedadas na organização (DE MICHELE, 1998; IBARRA, 2002; ARRUDA, 2002; MOREIRA, 2002; LOZANO, 1999).

Quanto aos tipos de código ou instrumentos auto-reguladores da conduta nas organizações, não existem somente os códigos de ética empresariais. Stevens (1994) aponta os códigos éticos profissionais (enunciados das normas profissionais, fruto da consciência coletiva de uma profissão), os códigos éticos empresariais (ferramentas de gestão) e as missões (elementos de gestão estratégica). Brooks (1989) classifica os códigos em: aqueles que têm como referência os *stakeholders* (princípios, objetivos e políticas relativas a cada um), aqueles que têm como referência a política estratégica (linhas de atuação da companhia, propósitos, objetivos, políticas e concepções de gestão) e aqueles que têm como referência a missão empresarial.

Assim como a ética da responsabilidade, a afirmação de uma ética da humanidade é uma dimen-

são tão necessária quanto insuficiente para a definição do marco ético referencial da EN. Assim, os códigos de ética não são auto-suficientes para a incorporação da ética na empresa. São tantas as motivações de uma conduta que os códigos de ética constituem apenas uma das influências recebidas pelos empregados, como aponta Warren (1983, p. 187).

O terceiro vértice do marco ético referencial da EN, a ética geradora de moral convencional, enraíza-se na cultura da empresa, como elemento estruturador de uma ética da empresa. Segundo Solomon (2001, p. 35), a ética nos negócios, como na maior parte das áreas da ética, toma em consideração os princípios que fundamentam o ato e as conseqüências do ato. Tais dimensões são contempladas pelos vértices deontológico e conseqüencialista, apresentados nos parágrafos anteriores. Não obstante, Solomon insiste que "a teoria moral tradicional omite algo essencial na explicação da nossa vida moral que a ética da virtude aporta" (SOLOMON, 2001, p. 36). Para a ética da virtude, o centro da atenção não reside nos princípios nem nas conseqüências do ato, mas no caráter da pessoa, ou melhor, naquelas características de caráter expressadas em seus atos: suas virtudes.

O problema que se põe, ao considerar-se uma ética da virtude para compreender a ética empresari-

al, é que a boa intenção dos participantes não basta para afirmar a ética de uma organização. A proposição de que pessoas justas fazem da organização uma organização justa não é verdadeira. Trata-se de um caso de falácia da composição, cujo exemplo clássico é a proposição de que se todas as peças de uma máquina são leves, então a máquina é leve. Do mesmo modo, considerar que os empregados e gestores de uma empresa são éticos não permite dizer que a empresa é ética, pois existem processos e tecnologias que fazem dela algo maior do que os seus participantes. Consideramos, pois, que a organização deve dispor de recursos e dispositivos para a implementação de seus valores éticos, embora estes dependam, é verdade, da disposição dos participantes, em especial da alta direção, de atuar de acordo com os critérios e valores afirmados. Assim, podemos afirmar que a virtude existe somente na práxis, isto é, na atuação efetiva. Esse é o sentido da palavra “convencional”. Gerar uma moral convencional é reforçar o círculo entre a atuação das pessoas e a constituição de um *ethos* para o grupo, que, por sua vez, reforça o comportamento individual.

A partir dessa perspectiva, consideramos a ética da virtude uma dimensão complementar necessária ao marco ético referencial da BE. Separadamente, ela parece insuficien-

te, pois, além do argumento da falácia da composição, ela mudaria o foco da BE para o indivíduo, o que contraria a exigência de que a organização seja o foco da BE (PENA, 2004). Assim, compreendemos a ética geradora de moral convencional como a terceira coordenada do marco ético referencial. Ela encontra seus fundamentos na ética da virtude, cujo autor mais representativo foi Aristóteles (384-322 a.C). Uma virtude (do grego *arete*), traduzida como “excelência” por Solomon (1992), é, de acordo com Aristóteles, o meio entre os extremos, “meio entre o excesso e a falta” (ARISTÓTELES, 1991, p. 1106a [25]). Para Arruda *et al.* (2001, p. 71), “as virtudes são hábitos bons que, para florescer, devem ser praticados”. Solomon (2001) aponta que as virtudes são valores transformados em atos.

Lozano considera que a porta de entrada de Aristóteles na EN tem sido a cultura organizacional: “A EN de matiz aristotélico vê as ações e as decisões como expressão do caráter e dos hábitos dos indivíduos no seu contexto organizacional” (LOZANO, 1999, p. 194). A indicação do indivíduo deveria estar presente em algum momento do marco referencial da EN. Pensar o indivíduo fora de seu contexto resultaria num esforço teórico de pouca aplicabilidade prática, mas pensá-lo inserido na dialética hábito/costume, dentro da dimensão

cultural, permite compreender a importância da cultura sobre a atuação das pessoas e das pessoas sobre a cultura.

Além da valorização do indivíduo, a fenomenologia do *ethos* indica a importância de que os regulamentos organizacionais, em particular os que possuem conteúdos éticos, sejam a expressão da atuação dos participantes da organização. O código de ética tem o poder de mudar a cultura. Deve ser a expressão de um *ethos* corporativo. Mais que construir o código de ética, é necessário construir o *ethos* corporativo. Tal construção depende da atuação das pessoas no contexto organizacional, dos exemplos da alta direção e da consistência entre os atos e os valores professados pela organização.

Esse tríptico referencial do marco ético proposto por Lozano (1999) é articulado nesta pesquisa na medida em que se procura investigar a percepção dos valores organizacionais pelos empregados de duas empresas e a sua congruência com os princípios afirmados pelas empresas em seus documentos internos, como código de ética, missão e valores. Uma empresa ética deve ter os seus valores incorporados à cultura organizacional de tal forma que os seus trabalhadores os percebam como valores da empresa.

Valores

Neste trabalho partimos da concepção de valores de Tamayo (2000), para quem “os valores são determinantes do comportamento e do desempenho dos empregados; influenciam a visão que os empregados têm da organização, dos seus colegas e dos seus gerentes; determinam a avaliação de comportamentos e situações organizacionais; sustentam as atitudes” (TAMAYO, 2000, p. 37). O autor define valores como “princípios transituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo” (TAMAYO, 2000, p. 37).

Essa definição implica que os valores são metas que o indivíduo fixa para si mesmo, relativas a estados de existência (valores terminais) ou a modelos de comportamento desejáveis (valores instrumentais). A sua raiz é de ordem motivacional, já que expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo ou misto, em áreas motivacionais determinadas. Os valores apresentam uma hierarquia, baseada na maior ou menor importância que têm na vida do indivíduo, e uma função, que faz com que sejam determinantes da rotina diária, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir (TAMAYO, 2000, p. 37).

Essa noção de valores aplica-se ao âmbito individual. Outra abordagem diz respeito aos valores organizacionais ou a expressão dos valores do grupo (organização) em que as pessoas trabalham. É importante distinguir os valores individuais dos valores organizacionais. Existem valores que podem ser a expressão tanto do grupo quanto do indivíduo. Os valores organizacionais, objeto desta pesquisa, tratam de “princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e sua vida” (TAMAYO; GONDIM, 1996). Os valores individuais, que compreendem grande parte dos estudos sobre valores, diferenciam-se dos organizacionais, na medida em que aqueles são crenças de

cada um dos indivíduos, e estes são valores. Depois da aplicação dos questionários, os valores são, no momento do tratamento dos dados, organizados em fatores, cujos escores permitem a elaboração de uma hierarquia de valores organizacionais conforme a percepção da amostra (Quadro 1).

De acordo com Nogueira e Machado-da-Silva (2003), “valores, crenças e significados compartilhados são importantes para se compreender e lidar com os processos de manutenção e renovação da identidade essencial da organização e do grupo”. Entretanto, Jacometti e Machado-da-Silva (2003) observam que “propor que noções culturais sejam compartilhadas por todos os membros da organização é, ao menos,

Quadro 1
ESCALA DE VALORES PROPOSTA POR TAMAYO E GONDIM (1996)

Fatores	Valores Englobados
Eficácia/ Eficiência	Competência, Comprometimento, Dedicção, Eficácia, Eficiência Planejamento, Pontualidade, Produtividade, Qualidade
Interação no trabalho	Abertura, Amizade, Benefícios, Coleguismo, Cooperação Criatividade, Democracia, Flexibilidade, Sociabilidade
Gestão	Fiscalização, Hierarquia, Obediência, Organização, Postura organizacional, Supervisão, Tradição
Inovação	Incentivo à pesquisa, Integração Interorganizacional, Modernização de Recursos Materiais Probidade
Respeito ao servidor	Harmonia, Honestidade, Justiça, Plano de Carreira, Polidez, Qualificação dos Recursos Humanos, Reconhecimento, Respeito

Fonte: Tamayo e Gondim (1996).

simplista, em face da diversidade sociocultural das associações humanas”.

Para Rokeach (1973, p.122), “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em diversas situações experimentais e da vida real”. A suposição de que os valores seriam preditores do comportamento do indivíduo leva à hipótese de que os valores organizacionais determinariam o processo de decisão na empresa. Quando existe certa congruência de percepção dos valores organizacionais, esses valores, de certa forma, “identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta” (JACOMETTI; MACHADO-DASILVA, 2003).

Metodologia

O estudo foi realizado em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social. Objetivou-se levantar o diagnóstico dos valores organizacionais predominantes e verificar sua congruência com os documentos formais das empresas. Tomou-se como referência o tríplice marco ético proposto por Lozano (1999) e a teoria motivacional dos valores (TAMAYO; GONDIM, 1996). Optou-se por um estudo comparativo, de natureza descritiva

e qualitativa, mais adequado a esse tipo de proposta.

O universo da pesquisa consistiu nas empresas mineiras e/ou que operam em Minas Gerais filiadas ao Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social. A amostra selecionada correspondeu a duas dessas empresas. As técnicas de coleta de informações para o estudo foram análise documental, entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionário.

A análise documental contemplou regulamentos/normas de conduta, códigos de ética empresariais, jornais, boletins, *house organs* e outros tipos de publicação das empresas pesquisadas. Foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1979). Como modelo preestabelecido, procurou-se fazer a análise do código de ética ou documentos similares tendo como referência o quadro de valores de Tamayo e Gondim (1996) apresentado no Quadro 1. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes das áreas de recursos humanos, relações industriais e institucionais.

Os questionários com o inventário de valores foram aplicados a todos os gestores e trabalhadores da primeira empresa e ao gestor e todos os trabalhadores de uma seção da segunda empresa. O instrumento de pesquisa foi o questionário elabo-

rado por Tamayo & Gondim (1996), de 38 proposições, cada uma relativa a um valor. À escala *likert* de 7 pontos (0 a 6), os autores acrescentam mais dois pontos: -1 para aqueles valores opostos aos princípios da organização e 7 para aqueles valores de suprema importância para a empresa. Após as 38 proposições, há um espaço para que os respondentes possam acrescentar outros valores que orientam a vida da organização e que não constam dentre os apresentados.

Aos dados do questionário foram acrescentados dados pessoais como sexo, idade, cargo/ função, tempo de serviço na empresa, número de filhos, escolaridade e estado civil. Esses fatores foram cruzados com os *crosstabs* para investigar se os dados pessoais influenciavam na percepção dos valores organizacionais.

A hierarquia dos valores organizacionais, organizada a partir daqueles que demonstraram maior escore, foi comparada com a análise de conteúdo dos documentos formais da empresa, onde os seus valores são afirmados.

Duas empresas filiadas ao Instituto Ethos e contatadas recusaram-se a participar da pesquisa. Uma grande empresa do setor de serviços alegou estar passando por reestruturação interna, com demissões e transferência de funcionários para outros setores. Segundo o responsável pela

área de responsabilidade social corporativa da empresa, aquele não era o melhor momento para a realização da pesquisa: "Temos receio de que o clima de mudança afete o resultado da pesquisa negativamente. Para fazer uma pesquisa sobre valores, é melhor que a empresa esteja com o céu de brigadeiro, se é que existe alguma empresa assim, nesses tempos de crise". A outra empresa contatada não retornou os telefonemas nem respondeu aos e-mails enviados ao setor de responsabilidade social, cadastrado no Instituto Ethos. Trata-se de uma empresa do setor industrial, de médio porte.

A empresa 1 é de pequeno porte e localiza-se na capital do Estado. A amostra atingiu todos os funcionários, totalizando 28 pessoas, sendo dois gestores e os demais trabalhadores. A empresa 2 foi selecionada por intervenção de um dos membros da pesquisa, que conhecia o gerente geral do setor investigado. Trata-se de uma empresa pública, de grande porte, do setor de serviços. A área pesquisada foi o setor da empresa responsável pelo processamento de dados. Foram pesquisadas as opiniões de 35 funcionários. Na área de produção encontra-se a maioria dos funcionários da amostra, totalizando 24 pessoas (68,5%).

Análise dos dados

Empresa 1

A empresa 1 não possui missão predefinida nem código de ética, o que provocou surpresa nos pesquisadores. Por estar associada ao Instituto Ethos, inferiu-se que a empresa teria um código de ética, mas a diretora-proprietária revelou que a associação ao Instituto teve o intuito de trocar experiências com outras empresas comprometidas com valores éticos como a honestidade nos negócios. A empresa possui apenas um quadro de valores, afixado na parede da sala da diretora-proprietária e transcrito no Quadro 2.

Quadro 2 VALORES DA EMPRESA 1

Nossos valores
Negócio
Relacionamento
Trabalho
Educação

Fonte: Empresa 1

Segundo a diretora-proprietária, esses valores não foram objeto de formalização da empresa, mas apenas uma idéia exposta aos seus funcionários. Trata-se de “quatro focos principais”, que se pode ampliar e discutir com os empregados. Segundo ela, “o negócio é a base de sustentação da empresa, que precisa ter bons

resultados”. Esses resultados devem ser buscados num ambiente de trabalho agradável e no bom relacionamento com o público interno e com os fornecedores. Por isso, o relacionamento é um valor para a empresa.

Quanto ao valor educação, a entrevistada disse: “Tanto aqui dentro, quanto fora (...); envolve tudo, desde como tratar o cliente (dar bom dia, boa tarde, saber jogar o lixo na lata certa) até eu ser bem tratada também, já que o empresário é malvisto no Brasil (...). Às vezes é preciso educar até mesmo o cliente”, disse a entrevistada.

Sobre o valor trabalho, disse que “o trabalho é uma coisa natural do ser humano, não é um fardo, não se pode pensar que é aquela coisa pesada, ele é necessário para a transformação da sociedade”.

Em relação à hierarquia de valores organizacionais, os 38 valores foram agrupados em cinco fatores e classificados de acordo com a média dos escores atribuídos pelos respondentes. A Tabela 1 mostra os escores médios dos cinco fatores analisados. O escore é o resultado das notas atribuídas entre 0 e 6. Os valores de suprema importância e os valores opostos, de notas 7 e -1, respectivamente, foram incorporados a essa média.

Classificados em ordem decrescente, valores como inovação,

Tabela 1
HIERARQUIA DE VALORES
ORGANIZACIONAIS – EMPRESA 1

Fatores	Escores da empresa 1
Eficiência e eficácia	4.34
Gestão	3.54
Respeito ao servidor	3.40
Interação	3.18
Inovação	3.00

Fonte: dados da pesquisa

interação e respeito ao servidor, hoje considerados tão importantes no mundo organizacional, apresentaram médias mais baixas, caracteri-

zando uma empresa tradicional, que leva mais em conta a eficiência e eficácia, isto é, a capacidade da empresa de produzir resultados com economia de meios e processos.

A empresa 1 estabelece que o valor negócio é a base sustentável da empresa. Com essa valorização evidenciada na supremacia do fator eficiência/ eficácia, percebe-se uma coerência entre um dos valores pregados pela empresa e a percepção dos empregados quanto aos valores que compõem esse fator.

Muitos dos valores que receberam maior média estão entre os que compõem o fator eficácia/eficiência (Tabela 2).

Tabela 2
VALORES MAIS FORTES – EMPRESA 1

Classif.	Valores	Fator em que está inserido	Médias mais altas
1	Competência	Eficiência/Eficácia	5,00
2	Honestidade	Respeito ao servidor	4,75
3	Competitividade	Interação no trabalho	4,75
4	Eficácia	Eficiência/Eficácia	4,71
5	Produtividade	Eficiência/Eficácia	4,68
6	Qualidade	Eficiência/Eficácia	4,57
7	Comprometimento	Eficiência/Eficácia	4,43
8	Pontualidade	Eficiência/Eficácia	4,29
9	Eficiência	Eficiência/Eficácia	4,18
10	Organização	Gestão	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os dez valores mais percebidos como da organização, nada menos que sete compõem o fator eficiência / eficácia. Desse fator, apenas pontualidade, dedicação e planejamento não se incluem entre os dez valores mais fortes. Esse dado permite concluir que a empresa 1 é percebida como tendo o foco no negócio, conforme afirmado em seu quadro de valores.

Tal dado coincide com pesquisa realizada por Mancini et al. (2003) na empresa Centroflora. Entretanto, a média para o fator eficiência / eficácia foi maior (5,13). Comparando com os dados da pesquisa citada, pode-se perceber que a Centroflora tem os valores organizacionais mais coesos, pois o fator gestão, que obtve a menor média (4,36), ainda as-

sim teve média maior do que o fator mais forte da empresa 1 (eficiência / eficácia, com 4,34).

Numa empresa socialmente responsável, o fator respeito ao servidor deveria, na expectativa dos pesquisadores, ganhar destaque e obter maior média se comparado aos demais. Para uma empresa que valoriza a educação, os funcionários não perceberam valor significativo atribuído ao fator respeito ao servidor.

Entre os cinco valores menos percebidos como da organização, dois compõem o fator respeito ao servidor (reconhecimento e justiça), como se observa na Tabela 3.

O valor honestidade é percebido na empresa como um valor da organização (4,75). Pertence ao fator

Tabela 3
VALORES MAIS FRACOS – EMPRESA 1

Classif.	Valores	Fator em que está inserido	Médias mais baixas
1	Democracia	Interação no trabalho	1,82
2	Reconhecimento	Respeito ao servidor	2,22
3	Benefícios	Interação no trabalho	2,22
4	Modernização de recursos materiais	Inovação	2,48
5	Justiça	Respeito ao servidor	2,50
6	Sociabilidade	Interação no trabalho	2,70

Fonte: Dados da pesquisa

respeito ao servidor e, pode-se inferir, constitui um valor da organização, já que a pesquisa foi feita com a totalidade dos empregados e gerentes-proprietários.

Considerando a média máxima de 6 pontos, com alguns décimos de acréscimo em função da nota 7, que poderia ser atribuída a um ou dois valores, o item interação apresentou um baixo escore, contradizendo o valor relacionamento presente na missão da empresa. Os fatores gestão, com média 3,54, a segunda mais alta, e inovação, com menor média (3,00), não possuem correspondentes no quadro de valores da empresa.

A análise dos fatores permitiu inferir que, de acordo com a percepção dos seus membros, a empresa tem perfil tradicional, está voltada para a obtenção de resultados, dá valor à honestidade, mas não valoriza a inovação dos seus processos.

Através do cruzamento dos dados particulares de cada grupo da amostra, percebe-se que, quanto ao cargo, a maior média obtida no fator eficiência/eficácia foi da gerência. Isso evidencia a preocupação da cúpula de se usar métodos eficientes para se obter resultados esperados, que contribuam para o desenvolvimento da organização. A resposta da área de produção foi bastante positiva e concordante com a área gerencial. Será que por produzir e ver a transforma-

ção de matérias-primas acontecer, o fator eficiência/eficácia fica mais fácil de ser notado pelos funcionários?

Considerando o perfil idade, os jovens de até 20 anos, talvez por serem mais dinâmicos, notam com mais facilidade o fator em questão, e os mais velhos, ao contrário, o percebem menos.

Poder-se-ia inferir que, no âmbito civil, os funcionários solteiros, na maioria das vezes os mais jovens, conseguem perceber esse fator mais facilmente?

O fator gestão, por ter apresentado escores médios, é percebido como de média relevância na empresa. Alguns valores foram bem mais baixos, como no caso de funcionários com nível superior completo, provavelmente por perceberem mais nitidamente esse fator na empresa em que trabalham.

Como o fator interação diz respeito ao relacionamento e integração entre os trabalhadores de uma empresa, as médias deveriam girar em torno de um só valor, para se perceber se a integração ocorre em âmbito global ou somente em alguns setores da empresa, como mostrado acima.

A maioria dos valores analisados está entre 3 (importante) e 4 (pouco + importante), mas, verificando-se os resultados, surge uma nova hipótese: por que pessoas com 2º

grau, com três ou quatro filhos, com mais de 40 anos e do sexo feminino apresentaram pontuações tão baixas em relação às demais?

O fator inovação, apesar de sua evidente importância no mundo atual, apresentou baixos índices, muitos abaixo de 3, ou seja, não foi considerado nem importante na empresa 1. Daí se conclui que a empresa 1 foi percebida como tradicional, voltada para resultados, preocupada com a eficiência e a eficácia e que, na percepção de seus integrantes, não valoriza a inovação.

Empresa 2

Os valores com que a empresa 2 conduz seus negócios são documentados na missão, código de ética e planejamento estratégico. No âmbito externo, a empresa afirma divulgá-los em um *site* na internet e acompanhar se a atuação dos fornecedores está de acordo com eles. A gerente informa que a empresa possui comitê de ética e consultoria de gestão. A adoção dos valores pelos empregados é verificada através da apuração de responsabilidade.

A empresa 2 divulga seu código de ética entre os funcionários através da intranet e investe na realização de *workshops* de gestores com o objetivo principal de melhorar o entendimento sobre temas como gestão de pessoas por competência. O código de ética, apesar de disponibili-

zado aos funcionários pela intranet, não estava disponível para acesso na internet. O link “Código de Ética”, contido no portal da internet, apresentava mensagem de erro quando clicado. Talvez por estar em revisão, o código de ética não pôde ser acessado nem nos foi oferecido pela gerência. Segundo a gerente, os trabalhadores são consultados por meio de pesquisas, mas quem elabora as alterações são os “gestores estratégicos”: “O código de ética é revisado e validado através de pesquisas internas. Nossa empresa faz a divulgação de todos os seus objetivos, cabendo apenas aos gestores estratégicos as discussões a respeito”.

Fazem parte da cultura da empresa a aplicação de pesquisas sobre clima organizacional e avaliação 360°, assim como procedimentos para verificar e incentivar competências relacionadas à gestão de pessoas. A gerente apresentou os valores que a empresa 2 busca aplicar na condução dos negócios. São eles: respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade. O único contra-valor apresentado foi não-idade.

Em relação à aplicabilidade dos valores nas atitudes dos empregados e gestores, a gerente fez a seguinte afirmação: “Nossos valores estão incorporados às atitudes dos empregados. São mais evidenciados atualmente com a promoção de ações

de práticas éticas e maior valorização das pessoas e com o modelo de gestão de pessoas por competência, que possibilita aos empregados avaliar os gestores baseados nos valores do código de ética”.

Quanto aos indicadores Ethos, a gestora afirmou: “Somos filiados ao Instituto Ethos e assinamos protocolo de cooperação com a Federação Nacional das Entidades de Processamento de Dados para intercâmbio de informações sobre a atuação empresarial na área social”.

A empresa diz ser guiada pelos princípios do Pacto Global da ONU para promover ação social e globalização. Afirma praticar o desenvolvimento sustentável através do programa “Melhores Práticas”, utilizando valores como respeito e transparência nas suas relações.

Embora não tenha podido disponibilizar o código de ética, a empresa disponibilizou a sua missão, uma forma de explicitação dos valores da organização (STEVENS, 1994; BROOKS, 1989). A missão da empresa 2 é promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza (...), tendo como valores fundamentais:

- direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;

- busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- respeito e valorização do ser humano.

A empresa, do ponto de vista formal, valoriza a qualidade, o negócio e o respeito ao ser humano. Como se trata de uma empresa do setor bancário, sua missão está associada à intermediação de recursos. Quando esses valores são confrontados com a pesquisa de valores organizacionais percebidos pelos funcionários, a empresa 2 pode ser caracterizada como tradicional, faltando-lhe recursos de inovação, criatividade e visão empreendedora para fazer frente ao mundo globalizado.

A Tabela 4 mostra que a mé-

Tabela 4
HIERARQUIA DE VALORES ORGANIZACIONAIS – EMPRESA 2

Fatores	Escore
Gestão	4,16
Eficiência/Eficácia	4,13
Inovação	3,52
Respeito	3,44
Interação	3,41

Fonte: Dados da pesquisa

dia de todos os fatores, diferentemente do que se esperava, está abaixo do nível desejado de satisfação, caracterizando, possivelmente, uma empresa percebida como voltada mais para o trabalho individual em detrimento do trabalho em equipe, fundamental para a melhoria constante da qualidade no mundo moderno.

O valor percebido como o mais importante é a gestão (4,16), praticamente empatada com a eficiência/eficácia. Inovação, respeito ao servidor e interação têm médias menores, respectivamente 3,52, 3,44 e 3,41.

Entre os dez valores mais bem pontuados, os do fator gestão

aparecem três vezes: hierarquia (4,83), organização (4,6) e obediência (4,37). O fator eficiência e gestão também tem três valores entre os dez mais percebidos pela amostra: comprometimento (4,74), produtividade (4,54) e qualidade (4,29). O fator gestão também tem três valores entre os dez mais percebidos pelos integrantes da empresa: hierarquia (4,83), organização (4,60) e obediência (4,29). A Tabela 5 apresenta essas informações.

Assim como na empresa 1, o fator respeito ao servidor não apareceu como um valor de destaque. Sua média (3,44) revela que ele é im-

Tabela 5
VALORES MAIS FORTES – EMPRESA 2

Classif.	Valores	Fator em que está inserido	Médias mais altas
1	Modernização de recursos materiais	Inovação	4,89
2	Hierarquia	Gestão	4,83
3	Comprometimento	Eficiência/eficácia	4,74
4	Organização	Gestão	4,6
5	Produtividade	Eficiência/eficácia	4,54
6	Coleguismo	Interação no trabalho	4,43
7	Probidade	Inovação	4,4
8	Obediência	Gestão	4,37
9	Qualidade	Eficiência/eficácia	4,29
10	Qualificação dos recursos humanos	Respeito ao servidor	4,29

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6
VALORES MAIS FRACOS – EMPRESA 2

Classif.	Valores	Fator em que está inserido	Médias mais baixas
1	Plano de carreira	Respeito ao servidor	2,11
2	Democracia	Interação no trabalho	2,23
3	Incentivo à pesquisa	Inovação	2,26
4	Integração organizacional	Inovação	2,74
5	Criatividade	Interação no trabalho	2,86
6	Reconhecimento	Respeito ao servidor	3,09
7	Justiça	Respeito ao servidor	3,09

Fonte: Dados da pesquisa

portante para a organização, pois apenas a nota abaixo de 3 indica que o fator não é importante, de acordo com a escala utilizada. No entanto, entre os valores menos percebidos como organizacionais, o plano de carreira, que pertence ao fator respeito ao servidor, recebeu a menor média: 2,11 (Tabela 6).

Além disso, reconhecimento e justiça estão entre os valores que receberam menor pontuação média (3,09). Ambos fazem parte do fator respeito ao servidor.

Diferentemente do esperado, a empresa 2 apresentou índices baixos para todos os cinco fatores analisados, resultado que pode indicar uma empresa arraigada no conservadorismo empresarial, com pouco incentivo ao espírito do trabalho em equipe, essencial ao acompanhamento das novas e modernas diretrizes

para o sucesso no mundo globalizado.

Pelas médias analisadas, o fator gestão surge como prioritário na empresa 2, que está relativamente distante dos valores tidos como essenciais por ela mesma, quando da entrevista com sua gestora (respeito, transparência e compromisso).

Provavelmente, o momento demanda reciclagens e treinamentos dos servidores, visando ao aperfeiçoamento das relações interpessoais e organizacionais, para fazer frente às inovações técnicas e de gerenciamento ligadas à ética e responsabilidade social.

Considerações finais

A pesquisa objetivou levantar o diagnóstico dos valores organi-

zacionais predominantes em duas empresas associadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Esse propósito insere-se no campo da ética nos negócios. Partimos da concepção de Lozano (1999), para quem uma ética empresarial deve ter um marco teórico de referência. Esse referencial assenta-se na integração articulada de três abordagens éticas: a ética da responsabilidade, a ética afirmativa de humanidade e a ética geradora de moral convencional. A afirmação de uma ética de humanidade encontra nos códigos de ética e nas missões empresariais lócus privilegiado para a sua expressão. Os valores aí afirmados precisam estar imbricados na cultura organizacional. Do contrário, correm o risco de transformar-se em mero discurso.

Os valores organizacionais, menos estudados que os individuais, representam, de algum modo, a presença de valores na cultura da empresa. Pretendeu-se, assim, analisar os valores afirmados pela empresa por meio de análise documental e confrontá-los com os valores organizacionais percebidos pelos participantes, trabalhadores e gestores.

A escolha das empresas dentro o universo de filiadas a um instituto comprometido com a responsabilidade social partiu do pressuposto de que tais empresas se preocupam com a questão dos valores éticos no âmbito da organização. Esse pressu-

posto foi, de alguma forma, refutado, pois constatou-se que a associação ao Instituto não implica necessariamente um nível avançado de organização da empresa em termos éticos. Os dados que atestam essa afirmação são a inexistência de código de ética na empresa 1 e a indisponibilidade do código de ética na empresa 2, que estava em revisão.

Os dados das entrevistas indicam que, pelo menos na empresa 1, a associação ao Instituto Ethos se deveu à busca de um interlocutor para discutir questões éticas. Evidenciou-se, na empresa 1, a preocupação em não ser conivente com práticas anti-éticas, como a corrupção de agentes responsáveis pela fiscalização de impostos e receitas, citada pelas gestoras. Corroborava esse dado o fato de a empresa 1 ter a honestidade como o segundo valor organizacional mais percebido pela amostra pesquisada (100% do universo). Pode-se inferir, portanto, que se trata de uma empresa cujos gerentes-proprietários se preocupam com a honestidade, percebida como um valor da organização.

Entretanto, não se verificou, na empresa 1, a inserção de valores éticos nos processos organizacionais. Trata-se de empresa que se preocupa com a eficiência e eficácia, fator percebido como predominante. Esse valor é consistente com a proposta da empresa, que elegeu o valor "negócio" como fundamental para

a dinâmica organizacional.

A empresa 2 também teve o fator eficiência / eficácia entre os mais altos, muito perto do primeiro lugar, gestão. Constatou-se, assim, que não se pode confundir empresa que se pretende socialmente responsável com empresa filantrópica, despreocupada com lucro e produtividade. Esse dado aponta que o advento da responsabilidade social pode estar ampliando o leque de objetivos da empresa, mas de modo algum retirando-lhe o foco de manter-se competitiva e lucrativa. Aparentemente óbvia, essa conclusão pode desmistificar a ideológica associação entre empresas tidas como socialmente responsáveis e empresas humanizadas, que colocam a pessoa humana à frente dos interesses econômicos.

Os dados corroboram a pesquisa de Mancini et al. (2003), que

também constataram o fator eficácia / eficiência como o mais alto, em empresa comprometida com a gestão socioambiental. Entretanto, as médias alcançadas nessa pesquisa se mostraram mais elevadas, revelando uma cultura de valores organizacionais mais forte e homogênea.

O dado mais perturbador foi que o respeito ao servidor não apareceu como um fator fortemente percebido pelas empresas pesquisadas. Na empresa 1 ele teve o menor escore (3,00) e na empresa 2 o penúltimo escore (3,44), como demonstra a Tabela 7.

Na pesquisa de Mancini, o fator respeito ao servidor foi o segundo predominante, também com média superior aos fatores mais percebidos nas duas empresas da presente pesquisa. Isso demonstra que o fator respeito foi, de fato, aquém da expec-

Tabela 7
QUADRO COMPARATIVO – EMPRESA 1 E EMPRESA 2

Fatores	Escore Empresa 1	Escore Empresa 2	Pesquisa de Mancini et al. (2003)
Eficiência/eficácia	4.34	4,13	5,13
Interação	3.54	3,41	4,58
Gestão	3.40	4,16	4,36
Inovação	3.18	3,52	4,43
Respeito	3.00	3,44	4,63

Fonte: Dados da pesquisa

tativa para uma empresa que se supõe socialmente responsável.

Do ponto de vista de uma ética de negócios, destaca-se o que Arruda e Navran (2002) denominaram de congruência e Pena (2003) chamou de condição esotérica. Para esses autores, a empresa ética começa a pôr em prática os seus valores dentro de casa. Ser ética apenas com o público externo, ou prioritariamente com ele, configuraria o chamado marketing social. Lozano (1999) pontifica que uma ética de negócios deve ter a empresa como foco de análise e não o seu entorno ou os indivíduos que dela fazem parte.

Entre os dez valores mais fortemente percebidos nas duas empresas, a maior parte se distribui entre os fatores eficiência / eficácia e

gestão, conforme Quadro 3.

Acrescentando-se à análise a pesquisa de Mancini et al. (2003), pode-se buscar os valores comuns às três empresas. Entre os dez mais importantes, os autores chegaram aos seguintes:

- Qualidade: compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços;
- Comprometimento: identificação com a missão da organização;
- Competitividade: conquistar clientes em relação à concorrência;
- Eficácia: fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados;
- Produtividade: atenção voltada para a produção e a prestação de serviços;
- Eficiência: executar as tarefas da organização de forma correta;
- Honestidade: promoção do combate à corrupção na organização;
- Respeito: consideração às pessoas e às opiniões;
- Qualificação dos recursos humanos: promoção da capacitação e do treinamento dos empregados;
- Competência: saber executar as tarefas da organização.

Os valores comuns às três empresas são: qualidade, produtividade e comprometimento, conforme

Quadro 3
VALORES MAIS FORTES,
COMUNS ÀS DUAS
EMPRESAS PESQUISADAS

Valor	Fator a que pertence
Comprometimento	Eficiência/ eficácia
Organização	Gestão
Produtividade	Eficiência/ eficácia
Qualidade	Eficiência/ eficácia

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 4
VALORES MAIS FORTES,
COMUNS À ATUAL PESQUISA E À
PESQUISA DE MANCINI ET AL.
(2003)

Valor	Fator a que pertence
Comprometimento	Eficiência/ eficácia
Produtividade	Eficiência/ eficácia
Qualidade	Eficiência/ eficácia

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 4. Todos fazem parte do fator eficiência / eficácia.

À guisa de conclusão, pode-se citar a proposta de Schein (1984), que divide a cultura em três níveis inter-relacionados: os de artefatos e criações, de valores e de assunções básicas. Nesta pesquisa, o valor eficiência / eficácia se encontra, no mínimo, no nível intermediário, o dos valores. O respeito ao servidor não se configurou como um valor, mas, no máximo, como pertencente ao nível artefatos e criações, uma vez que consta dos documentos formais das empresas. Daí a relevância da afirmação de Gagliardi (1986), para quem a manutenção da identidade cultural da empresa associada a valores constitui uma das suas tarefas gerenciais mais importantes. Quando o respeito ao servidor estiver tão arraigado

na cultura quanto a preocupação com a eficiência e a eficácia, poder-se-á dizer que as empresas conseguiram incorporar as três dimensões éticas articuladas por Lozano (1999) no modelo de ética nos negócios que norteou este trabalho. Na amostra em questão, pode-se dizer que essa articulação ainda não se efetivou.

Referências bibliográficas

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARRUDA, M. C. C. *Código de ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BROOKS, L. J. Corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 8, n. 2-3, p. 117-129, 1989.
- DE GEORGE, R. T. Will success spoil business ethics? In: FREEMAN, R. E. (edit.) *Business Ethics: the state of the art*. Oxford: Oxford University Press, 1991. p. 42-51.
- DE MICHELE, Roberto. *Los códigos de ética en las empresas*. Buenos Aires: Granica, 1998.
- FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, p. 409-422, 1994.
- GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.
- GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, v. 1/1, 1991, p.53-72.
- IBARRA RAMOS, Ramón. *Código de ética: como implementarlo en la empresa*. Ciudad del México: Trillas, 2002.
- JACOMETTI, Márcio; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. A influência dos valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais: estudo de caso. XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. *Anais...* Atibaia, 2003.
- JONAS, Hans. *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Editorial Herder, 1995.
- LOZANO, Josep M. *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trota, 1999.
- MANCINI, Sérgio; NUNES, Sérgio Muritiba; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; KRUGLIANSKAS, Isak. Valores organizacionais na gestão com responsabilidade socioambiental. XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. *Anais...* Atibaia, 2003.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NOGUEIRA Eros E. S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Identidade organizacional – a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação. *ANPAD*. 2003.
- PENA, R. P. M. De la necesidad y de la posibilidad de una ética de negocios. In: FRANCÉS, P. *Ética empresarial: una responsabilidad de las organizaciones*. Caracas: Velea, 2004.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- SCHEIN, E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. 1984. p. 3-16.
- SOLOMON, R. C. *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- SOLOMON, R. C. La ética en los negocios y la virtud. In: FREDERICK, R. E. *La ética en los negocios: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios*. México: Oxford University Press, 2001. p.35-44.
- STEVENS, B. An analysis of corporate ethical code studies: where do we go from here. *Journal of Business Ethics*, v.13, p. 63-69, 1994.
- TAMAYO, A.; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, p. 289-315. Brasília, 2000.
- TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, v. 35, n. 2, p. 37-47, São Paulo, abril/junho 2000.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 62-72, São Paulo, abril/junho 1996.

TREVINO, L. K.; WEAVER, G. R. Business Ethics/ Business: ethics, one field or two? *Business Ethics Quarterly*, v. 4, n. 2, p.113-128, 1994.

WARREN, R. C. Board of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, v. 11, p. 115-123, 1993.

Roberto Patrus M. Pena é Doutor em Filosofia, professor da Universidade FUMEC.
Endereço: R. Boa Esperança, 320/apto 301
Carmo Sion - 30310-730 - BH
E-mail: robertopatrus@face.fumec.br

Laila Macaron é professora da Universidade FUMEC.
Endereço: Rua Monte Sião, 237/ap. 107 - BH
E-mail: lailamacaron@aol.com

Anna Flávia Saraiva Neves é bolsista de iniciação científica da FAPEMIG, graduanda do Curso de Administração da FUMEC.
Endereço: R. Boa Esperança, 320/apto 301
Carmo Sion - 30310-730 - BH
E-mail: robertopatrus@face.fumec.br

Andréia Joviano dos Santos é bolsista de iniciação científica da FAPEMIG, graduanda do Curso de Administração da FUMEC.
Endereço: R. Boa Esperança, 320/apto 301
Carmo Sion - 30310-730 - BH
E-mail: robertopatrus@face.fumec.br
