



**Caroline Vieira de Oliveira Alves**

**Análise da evolução da  
sustentabilidade como valor  
corporativo das empresas brasileiras  
na última década (2011-21)**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patricia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Março de 2022



**Caroline Vieira de Oliveira Alves**

**Análise da evolução da  
sustentabilidade como valor  
corporativo das empresas brasileiras  
na última década (2011-21)**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Profa. Patricia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Giuseppe Maria Russo**

Dedix

Rio de Janeiro, 15 de março de 2022

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## **Caroline Vieira de Oliveira Alves**

Graduada em Administração pela UFRRJ.

### Ficha Catalográfica

Alves, Caroline Vieira de Oliveira

Análise da evolução da sustentabilidade como valor corporativo das empresas brasileiras na última década (2011-21) / Caroline Vieira de Oliveira Alves ; orientadora: Patricia Amélia Tomei. – 2022.

74 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Valores organizacionais. 3. Missão organizacional. 4. Visão organizacional. 5. Sustentabilidade. I. Tomei, Patricia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## **Agradecimentos**

Sou grata ao Senhor Jesus por mais essa conquista e louvo muito a Deus por essa oportunidade que Ele tem me dado.

Agradeço também a minha família que me apoiou e a minha orientadora por toda ajuda e paciência.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Alves, Caroline Vieira de Oliveira; Tomei, Patricia Amelia. Análise da evolução da sustentabilidade como valor corporativo das empresas brasileiras na última década (2011-21). Rio de Janeiro, 2022. 74p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com base na premissa de que a menção dos valores empresariais está diretamente relacionada a quanto a organização considera aquela prática relevante, ou privilegia a narrativa de uma missão, visão e identidade associada ao tema, este trabalho tem como objetivo analisar o significado do valor sustentabilidade na visão e missão organizacional e nas práticas empresariais dos maiores grupos empresariais brasileiros na última década. (2011 - 2021). Além do referencial teórico onde se conceituou valores organizacionais, visão, missão e sustentabilidade, neste trabalho foram apresentados os dados da evolução quantitativa do valor sustentabilidade dos maiores grupos empresariais no Brasil em 2011 e 2021, sua relação com a visão e missão organizacional e a análise destes dados apresentados em função do objetivo final do trabalho. Em 2011 identificou-se que 56,6% dos valores das empresas estudadas eram instrumentais, e apenas 2,9% eram referentes à sustentabilidade. No entanto, em 2021, apenas 21% das empresas estudadas têm seus valores identificados como terminais, e o percentual de empresas que mencionam sustentabilidade com valor é quase quatro vezes maior do que dez anos atrás (11%). Este resultado, somado à constatação de que muitas empresas não explicitam o valor sustentabilidade em seus sites corporativos, mas apresentam o seu significado para a organização em relatórios específicos sobre o tema sustentabilidade (também divulgados nas home pages), fortalece a importância crescente da questão para o universo organizacional.

## Palavras-chave

Valores organizacionais; missão organizacional; visão organizacional; sustentabilidade.

## Abstract

Alves, Caroline Vieira de Oliveira; Tomei, Patricia Amelia. (Advisor). Analysis of the evolution of sustainability as a corporate value of Brazilian companies in the last decade (2011-21). Rio de Janeiro, 2022. 74p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Based on the premise that the mention of corporate values is directly related to how much the organization considers that practice relevant or privileges the narrative of a mission, vision and identity associated with the theme, this work aims to analyze the meaning of the sustainability value in the organizational vision and mission in the business practices of the largest Brazilian groups in the last decade. (2011-2021). In addition to the theoretical framework on the design of organizational values, vision, mission, and sustainability. In this work, data on the evolution of sustainability of large groups in Brazil in 2011 and 2021, their relationship with the vision and mission and the evolution of the data presented according to the final objective of the work were presented. In addition to the theoretical framework where organizational values, vision, mission, and sustainability were conceptualized, this work presents data on the quantitative evolution of the sustainability value of the largest business groups in Brazil in 2011 and 2021, its relationship with the organizational vision and mission and the analysis of these data presented in function of the final objective of the work. In 2011, it was identified that 56.6% of the values of the companies studied were instrumental, and only 2.9% were related to sustainability. However, in 2021, only 21% of the companies studied have their values identified as terminal, and the percentage of companies that mention sustainability with value is almost four times higher than ten years ago (11%). This result, added to the fact that many companies do not make the sustainability value explicit on their corporate websites, but present its meaning for the organization in specific reports on the sustainability theme (also published on the home pages), strengthens the growing importance of the issue for the organizational universe.

## Keywords

Organizational values; organizational mission; organizational vision; sustainability.

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Situação Problema	11
1.2. Objetivos	13
1.3. Relevância	14
1.4. Delimitação da pesquisa	14
2. Referencial Teórico	15
2.1 Valores organizacionais	15
2.2 Escalas e Modelos de hierarquização de valores	18
2.2.1 Escalas para mensuração de Valores Organizacionais	18
2.2.2 Modelo de valores de Rokeach (1973)	19
2.3 Visão e missão organizacional	21
2.4 Sustentabilidade Organizacional	28
2.5 Environmental, Social, Corporate Governance (ESG)	31
3. Metodologia	35
3.1 Tipo de Pesquisa	35
3.2. Coleta e análise de dados	35
3.3 Descrição da amostra	37
3.4. Escolha do Modelo de Rokeach (1973)	38
3.5. Estruturação para a coleta dos dados sobre valores organizacionais.	40
4. Análise e Discussão dos Resultados	42
4.1 Sustentabilidade em empresas pesquisadas em 2021.	42
4.1.1 Empresas que incluem sustentabilidade nos valores e como um tópico destacado.	42
4.1.2 Empresas que não incluem sustentabilidade nos valores, mas incluem como um tópico destacado.	45
4.1.3 Empresas que não incluem sustentabilidade nos valores e nem como um tópico destacado)	49
4.2. Comparação entre os valores de 2021 e os de 2011	50

4.3. Nuvem de termos sobre Missão e Visão	52
5. Considerações finais	55
6. Referências bibliográficas:	57
7 Anexos	69
Anexo 1: Formulário de Coleta de Dados	69
Anexo 2: Planilha com Levantamento e Cálculos Percentuais	71



## Lista de Figuras

Figura 1: Revista Valor Grandes Grupos	36
Figura 2: Nuvem de termos (tags) sobre a visão dos grupos empresariais	52
Figura 3: Nuvem de termos (tagx) sobre a missão dos grupos empresariais	53
Figura 4: Missão e Visão dos 10 grupos estrangeiros, respectivamente	54
Figura 5: Missão e Visão dos 10 grupos brasileiros, respectivamente	54

## Lista de Quadros

Quadro 1: Lista dos grupos empresariais analisados na pesquisa	36
Quadro 2: 18 Valores terminais de Rokeach (1973) em ordem alfabética	38
Quadro 3: 18 Valores instrumentais de Rokeach (1973) em ordem alfabética	39
Quadro 4: Empresa Grupo Pão de Açúcar	43
Quadro 5: Empresa Volkswagen do Brasil	44
Quadro 6: Empresa Gerdau	44
Quadro 7: Empresa Carrefour Brasil	45
Quadro 8: Empresa Eletrobrás	45
Quadro 9: Empresa Brasil	46
Quadro 10: Empresa Whirlpool	46
Quadro 11: Empresa Walmart	46
Quadro 12: Empresa Camargo Correa	47
Quadro 13: Empresa Odebrecht	47
Quadro 14: Empresa BUNGE	48
Quadro 15: Empresa Oi	49
Quadro 16: Empresa Santander	49
Quadro 17: Empresa FIAT	50

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Origem do capital	37
Gráfico 2: Ramo de atividade das empresas	38
Gráfico 3: Categorização dos valores encontrados em 2011 por Figueiredo (2011)	50
Gráfico 4: Categorização dos valores encontrados em 2021	51

# 1. Introdução

## 1.1. Situação Problema

Em muitas empresas, o desenvolvimento sustentável vem se tornando parte do plano estratégico, assumindo um compromisso com a qualidade socioambiental, e, gerando melhorias na sua imagem, produtividade e lucratividade (Sachs, 2004).

As empresas, ao adotarem a prática da sustentabilidade, optam por um modelo de responsabilidade ética, no qual começam a ser questionados os valores corporativos que fundamentam a cultura organizacional. (Kanter e Pinho, 2005)

A importância desta dimensão cultural para as práticas de sustentabilidade é amplamente enfatizada na teoria organizacional (Veiga, 2007; Harris e Crane, 2002; Baumgartner, 2014) que afirma que para atingir a sustentabilidade corporativa, as empresas não devem se limitar a desenvolver soluções técnicas, já que o sucesso da sustentabilidade corporativa tem relação direta com a cultura organizacional.

As definições sobre cultura organizacional podem diferir em vários aspectos, mas tendem a um consenso com respeito ao fato de que os valores constituem um importante componente da cultura organizacional (Michilova & Hutchings, 2006; Hofstede, 1991). Nesse sentido, valores organizacionais constituem os principais elementos de pesquisa da cultura organizacional (Chatman, 1991; O'reilly et al., 1991; Schein, 1996)

São vários os conceitos de valores. De acordo com Cable e Judge (1996) um aspecto importante das pessoas e das organizações que pode ser comparado diretamente e significativamente são os valores (Adkins et al., 1996). Para Tamayo (2007) por meio dos valores a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado.

Muitas empresas registram seus valores na sua comunicação formal, na sua *home page*, e, em geral estes estão associados à missão, visão, ao código de ética e às normas de governança corporativa. Nem sempre estes valores apresentados estão alinhados às práticas organizacionais, mas na maioria das vezes eles são como uma “carta de intenções” ou carta de apresentação da imagem organizacional.

As constantes modificações no cenário econômico provocaram, nas empresas, mudanças culturais na forma como exercem suas atividades, e atendem as demandas de desenvolvimento sustentável. (Aguilar, 2003). Uma revisão da literatura sobre sustentabilidade possibilitou constatar a existência de uma relação

entre cultura organizacional e dimensões do desenvolvimento sustentável, demonstrando que as empresas realizam ações próprias com foco na sustentabilidade empresarial como parte de seus valores e crenças. (Galpin et. al., 2015; Linnenluecke, Griffiths, 2010)

A categoria mais profunda de manifestação cultural dentro de uma organização é a de valores. Valores são tendências amplas na preferência por certos estados ou relações versus outras. São sentimentos inconscientes e raramente discutidos que apontam para a conclusão de que alguém tem mais ou menos razão. Ou seja, são as crenças e conceitos básicos numa organização. (Hofstede, 1991)

Sob o prisma da psicologia social, Rokeach (1973) define valor “como uma crença que guia ações e julgamentos por meio de situações e objetivos específicos, além daqueles imediatos, para estados finais de existência mais profundos”. Segundo o autor, os valores são ordenados conforme sua importância relativa. Uma vez internalizados, os valores se tornam, conscientemente ou não, um padrão de critérios que guia a ação e desenvolve e mantém atitudes, para justificar ações, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar aos outros. São vários os conceitos de valores. De acordo com Cable e Judge (1996) um aspecto importante das pessoas e das organizações que pode ser comparado diretamente e significativamente são os valores, (Adkins et. al., 1996; O'Reilly et. al., 1991).

Os valores constituem-se em importantes instrumentos para a compreensão de uma cultura organizacional, são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e dos grupos. No caso da organização, eles orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, e quando alinhados à missão e visão organizacional sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam a tomada de decisões organizacionais. (Russo & Tomei, 2016)

Figueiredo (2011) identificou que apesar de que em 2011 apenas 2,9 % das empresas falavam de sustentabilidade, os valores que embutem conceitos de sustentabilidade chegavam a 54% das citações, significando que mais da metade das organizações apontavam aspectos relacionados a responsabilidade social e ambiental, cuidados com o Planeta, com as comunidades impactadas, com públicos da diversidade, com a qualidade de vida, entre outras.

Com base na premissa de que a menção destes valores está diretamente relacionada a quanto a organização considera aquela prática relevante, ou privilegia a narrativa de uma missão, visão e identidade associada ao tema, estes valores serão identificados para responder às seguintes questões:

As grandes empresas brasileiras têm aumentado na escolha de sustentabilidade como um valor explícito no seu site na última década? De que forma a sustentabilidade se relaciona com a missão e a visão organizacional destas empresas?

Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar o significado do valor sustentabilidade na visão e missão organizacional e nas práticas empresariais dos maiores grupos empresariais brasileiros na última década. (2011 - 2021).

Para tanto, esta dissertação será composta das seguintes partes: além desta parte introdutória, numa segunda parte é apresentado o referencial teórico onde conceituamos valores organizacionais, visão, missão e sustentabilidade. Na terceira parte deste trabalho são apresentadas as referências metodológicas. Numa quarta parte são apresentados os dados da evolução quantitativa do valor sustentabilidade dos maiores grupos empresariais no Brasil em 2011 e 2021, sua relação com a visão e missão organizacional e a análise destes dados apresentados em função do objetivo final do trabalho.

## 1.2. Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é analisar a presença do termo sustentabilidade na visão, missão organizacional e nas declarações dos valores empresariais dos maiores grupos empresariais brasileiros na última década. (2011 - 2021).

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

1. Revisar a literatura com base nos seguintes tópicos: (i) valores nas organizações; (ii) escalas e modelos de hierarquização de valores; (iii) missão e visão organizacional (iv) estratégias de sustentabilidade e ESG (*Environmental, Social, Corporate Governance*)
2. Analisar os valores organizacionais dos grandes grupos empresariais que operam no Brasil e identificar o papel da sustentabilidade, sua relação com a missão e a visão organizacional, do ano de 2021. Isso com base na mesma metodologia utilizada na dissertação de Mestrado de Suzel Figueiredo (2011), denominada *Intersecções entre valores e memória na comunicação organizacional*.
3. Identificar nestas empresas a existência de relatórios de Sustentabilidades e/ou práticas de ESG para a compreensão das práticas empresariais no ano de 2021.
4. Comparar os resultados obtidos na dissertação em 2011 com os resultados obtidos em 2021.
5. Analisar as diferenças encontradas no ano de 2011 e de 2021, e discutir estes resultados à luz da teoria organizacional.

### **1.3. Relevância**

#### **Acadêmica e prática:**

O desenvolvimento sustentável é cada dia mais importante para as organizações, uma vez que culturas que favorecem a sustentabilidade têm maior competitividade. Neste sentido, constatar a existência de uma relação entre valores organizacionais e sustentabilidade é uma contribuição fundamental para os estudos organizacionais. Com isso, a presente pesquisa favorece a compreensão do significado da sustentabilidade para a missão e visão empresarial dos grupos empresariais brasileiros, e seu reflexo nos seus relatórios empresariais. Considerando o noviciado da temática sustentabilidade nas organizações, percebe-se oportuna a análise e a sistematização do conhecimento relevante, identificando a evolução do seu domínio científico e abrindo espaço para a sinalização de lacunas e o direcionamento de futuras investigações, a partir de um trabalho de revisão de literatura (PAUL; CRIADO, 2020).

O trabalho oferece um instrumento para a gestão da sustentabilidade nas organizações, favorecendo a análise longitudinal das mudanças na filosofia organizacional das empresas brasileiras. Desse modo, a análise de valores discursados e o seu alinhamento com a visão e a missão organizacional evidencia os gaps do discurso empresarial declarado na comunicação oficial das empresas. Nesse sentido, a análise comparativa das organizações pode servir de prática de benchmarking para melhores políticas de desenvolvimento sustentável.

### **1.4. Delimitação da pesquisa**

Podemos delimitar este trabalho segundo três dimensões:

- Teórica: A sustentabilidade será analisada dentro de uma perspectiva de cultura organizacional, apesar de suas dimensões interdisciplinares. Existem vários modelos de hierarquização de valores, mas a escolha recai sobre o mesmo modelo utilizado pelo nosso trabalho de referência (Figueiredo, 2011) para manter os parâmetros comuns de análise.
- Espacial: A validação do modelo será conferida em organizações que tem valores organizacionais difundidos formalmente.
- Temporal: O estudo compara dois momentos da trajetória fotografados no primeiro ano de cada década (2011-2021), sem intervalos para identificar mudanças paulatinas ao longo dos anos desta década.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Valores organizacionais**

Os valores organizacionais constituem um grupo específico dentro do universo dos valores. Eles referem-se ao campo das organizações. A organização escolhe os seus valores desde a sua criação, estabelecidos desde o momento de sua fundação. Frequentemente, os valores precedem a existência da organização, já que como afirma Nietzsche, “os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade” (TAMAYO, 2008).

Assim sendo, mediante seus valores a organização expressa sua identidade e se posiciona como diferente na sociedade e no mercado. Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros, particularmente dos fundadores e de suas lideranças. Estes valores organizacionais têm como primeira função “[...] criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teria repercussões no comportamento e atitude dos empregados [...]” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p. 130).

Os valores organizacionais se estabelecem por princípios e crenças que direcionam as metas definidas pelo organismo institucional (Gosendo & Torres, 2010). Nesse sentido, a Teoria dos Valores Humanos ajuda a melhorar a definição dos valores organizacionais (Schwartz, 1992), porque a organização e os envolvidos trocam objetivos e metas que vão de encontro às necessidades de cada indivíduo. Esses valores organizacionais têm certa referência aos valores humanos, uma vez que já que integram sua base em motivações pessoais (Oliveira & Tamayo, 2004). Schwartz (1992) sugere tipos de valores motivacionais: realização, universalismo, poder, autodeterminação, tradição, estimulação, benevolência, hedonismo, segurança e conformidade.

Os valores organizacionais são hierarquicamente organizados por “princípios ou crenças, de acordo com a estrutura ou modelos comportamentais desejáveis que direcionam o cotidiano da organização e estão voltados para serviços de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo & Gondim, 1996). Nesse sentido, para Britto Júnior e Melo (2014), “são princípios e crenças que compartilhados, direcionam o funcionamento e o cotidiano da organização”. Rokeach (1973) elenca que valores estão voltados às crenças sobre as metas da instituição, distribuídos pelos seus colaboradores, ajudando na perspectiva do ambiente. Valores formalizam um aglomerado de significados que seja bom para

todos (Rokeach, 1973) e impulsionam “opções de estratégia melhores e um desempenho melhor das organizações” (Ferreira, Fernandes & Silva, 2009, p. 86). Por causa disso, fundamentam a base da cultura organizacional (Garza & Morgeson, 2012). No local de trabalho, os colaboradores compreendem que os valores organizacionais são fundamentais para alcançar eficiência na organização, já que são observadas nas avaliações dos funcionários. Esses valores são trabalhados pela administração para ajudar o comportamento e orientar objetivos organizacionais ideias (Garza & Morgeson, 2012). Deste modo, os valores organizacionais estão voltados na forma com que a organização se depara aos problemas originados nas articulações internas e externas (Britto Júnior & Melo, 2014).

Portanto, os valores organizacionais, como espelho da cultura organizacional, são exigidos para influenciar situações estratégicas de mudança estratégica, tomada de decisão, comprometimento dos colaboradores e com a comunicação da organização com todas as partes relacionadas no ambiente externo (Özçelik, Aybas & Uyargil, 2016).

A precisão de valores organizacionais considera os elementos em cognitivos, motivacionais, hierárquicos e funcionais (Tamayo & Gondim, 1996). No caso do elemento cognitivo, é possível considerá-lo básico. Isso porque os valores simbolizam crenças já existentes na organização, sendo percebidas e enfatizadas transpassando-se em comportamentos por ela aceitos. O elemento motivacional, por sua vez, transparece as metas essenciais da organização. O elemento funcional, entretanto, está ligado ao papel dos valores, que fundamenta a orientação para a vida da organização. O elemento hierárquico, por exemplo, expõe que os valores organizacionais têm preferências, e estabelecem medidas diferentes de acordo com o valor, pois as instituições corroboram importâncias diferentes aos valores (Tamayo & Gondim, 1996).

Esses elementos, portanto, possibilitam que a organização direcione suas preferências e as ações dos colaboradores (Toh, Morgeson & Campion, 2008). De acordo com Özçelik, Aybas e Uyargil (2016), os valores organizacionais transpassam as formas com que as organizações os utilizam. Isso, para instrumentalizar sua cultura organizacional. Os valores organizacionais firmam as diretrizes da cultura organizacional que, por sua vez, embalam o desenvolvimento e, por isso, tem um significado grande para as empresas. Os valores organizacionais têm suas raízes na dinâmica e se estabelecem distintamente, até mesmo como configuração de valores compartilhados, se os colaboradores forem questionados sobre quais são seus valores. (Özçelik, Aybas & Uyargil, 2016).

Schwartz (2006) expõe os valores como “metas desejáveis e situacionais, que diferem em importância e servem como introdução no cotidiano de uma pessoa ou de outra entidade social”. Oliveira e Tamayo (2004) construíram e validaram um construto que mensura a percepção dos valores organizacionais alinhado aos tipos motivacionais desenvolvidos por (Schwartz, 1992). Os autores encontraram indícios de que os valores organizacionais são parecidos com valores pessoais em relação à motivação. Dessa maneira, os fatores demonstrados por



Oliveira e Tamayo (2004) se designam às motivações desenvolvidas por (Schwartz, 1992). Entre tais fatores, a independência coincide com a autodeterminação e estimulação. O prestígio e domínio estão dentro do fator poder. Britto Júnior e Melo (2014) exibem que os valores organizacionais já contextualizados por Oliveira e Tamayo (2004) se direcionam aos tipos motivacionais de Schwartz (1992). Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais são conhecidos como índices motivadores de cada pessoa, porque tanto os administradores como os colaboradores carregam consigo ao iniciar-se na organização.

Nesse sentido, para Britto Júnior e Melo (2014), os valores organizacionais mostram correlação com os valores pessoais. O direcionamento desses valores, conforme Tamayo (2005), é “produzir melhores condições para a urgência e o desenvolvimento do bem-estar de ambas as partes da empresa”. No mesmo pensamento, Johnson e Jackson (2009) elencam que os valores são essenciais para o sucesso da ‘entidade organizacional. Conforme Tamayo e Borges (2006), os valores organizacionais ajudam a integração interna, encorajam o alcance das metas e objetivos e são contundentes para a eficácia e eficiência na organização. Para Tamayo (1998), esses “valores são decisórios para desenvolvimento organizacional”. A característica essencial dos valores organizacionais está em conseguir ser influenciador de atitudes, ações, prioridade e escolhas da organização e dos trabalhadores (Williams, 2002; Toh, Morgeson & Campion, 2008; Garza & Morgeson, 2012).

De acordo com Honrado, Cunha e Cesário (2001), entidades organizacionais que elevam valores como a cooperação, estimulam um melhor relacionamento dentro das equipes e um melhor relacionamento interpessoal e harmonioso entre os funcionários, promovendo um conjunto de recompensas em que o retorno financeiro revela o justo desempenho do colaborador, percebendo assim, igualdade e justiça. Esses sistemas de recompensas existem com intenção de motivar e maximizar o desenvolvimento individual e coletivo, e como forma de controlar o direcionamento da organização, a duração e a intensidade do esforço empenhado (Malmi & Brown, 2008). Isso acontece porque os valores organizacionais agem como determinantes para o manuseio dos sistemas de recompensas que objetivam trazer e motivar os funcionários (Garza & Morgeson, 2012).

## 2.2

### Escalas e Modelos de hierarquização de valores

#### 2.2.1

##### Escalas para mensuração de Valores Organizacionais

Os estudos sobre valores organizacionais (e.g. PAIVA; PEIXOTO; LUZ, 2014; ALVES; CARVALHO, 2021) contam com uma série de instrumentos de mensuração (e.g. o Questionário do Perfil Organizacional (*Organizational Profile Questionnaire*) de Askansasy, Broadfoot e Falkus (2000), o Perfil da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Profile*) de O'Reilly e outros (1991), Orientação Funcional e de Clientes e Assuntos Culturais (*Personal, Customer Orientation and Cultural Issues*) de Maull et. al. (2001), Instrumento de Avaliação da Cultura (*Culture Assessment Instrument*) de Cameron e Quinn (1999); os Inventários de Valores Organizacionais de Tamayo; Gondim, 1996; Tamayo; Mendes; Paz, 2000; Oliveira; Tamayo, 2004.

Apesar de praticamente existir consenso entre os autores de que os valores são representações cognitivas das necessidades, Schwartz (2005) foi o primeiro a imaginar uma estrutura dos valores baseada na motivação subjacente a cada um deles. O que diferencia um valor de outro é o tipo de motivação que ele expressa. Uma das grandes contribuições de Schwartz foi ter identificado as motivações que expressam os valores. Schwartz (2005) verificou empiricamente com amostras de mais de 67 países uma estrutura axiológica composta por 10 motivações. Índícios estatísticos sugerem que os 10 tipos motivacionais identificados cobrem todo o espectro motivacional dos valores.

O instrumento para avaliação dos valores proposto por Schwartz, o *Schwartz Value Survey* (SVS) ou, como é conhecido no Brasil, IVS - Inventário de Valores de Schwartz, é muito semelhante ao de Rokeach, que será descrito a seguir. Ele está composto por 57 valores, distribuídos em duas listas, que devem ser avaliados numa escala que vai de -1 a 7. O SVS foi traduzido para 46 línguas, inclusive validado para o português do Brasil por Tamayo & Schwartz (1993).

Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess e Harris (2001) e Schwartz, Lehmann e Roccas (1999) construíram um segundo instrumento para avaliação dos valores pessoais, o *Portrait Value Questionnaire* (PVQ), composto por curtos perfis ou descrições de 40 pessoas. Cada item descreve metas ou desejos que apontam para a importância dada pela pessoa a um tipo motivacional determinado. O PVQ é menos abstrato que o SVS. Os dois instrumentos internacionalmente validados, o SVS e o PVQ foram traduzidos, adaptados e validados por Tamayo (2007) para uso no Brasil.

Segundo Dolan e Garcia (2005) os valores organizacionais podem ser identificados em diversas variáveis como: crenças e valores do fundador, práticas e comportamentos da gestão atual e dos colaboradores; conteúdos dos

treinamentos e orientações de consultorias; regras do segmento de mercado ao qual a empresa está inserida; valores compartilhados da sociedade predominante em determinada época; tradições culturais e sociais; histórias de sucesso e fracasso nas empresas.

Três escalas brasileiras devem ser mencionadas quando falamos da hierarquização da percepção dos trabalhadores para avaliar os valores da organização: A Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), o Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004). A primeira foi construída a partir dos 48 valores identificados num levantamento empírico. O Inventário de Valores Organizacionais integra duas abordagens diferentes: a empírica e a teórica. Os itens que haviam sido levantados empiricamente por Tamayo e Gondim (1996) para a construção da Escala de Valores Organizacionais foram utilizados para este novo instrumento. Para a criação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) foi utilizado o modelo dos valores pessoais composto por 10 tipos motivacionais de valores, favorecendo um paralelismo entre os valores pessoais e os valores da organização

Dentre as escalas disponíveis na literatura nacional para a mensuração de valores, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO se destaca como um instrumento que tem sido utilizado em uma grande variedade de estudos (e.g. MELLO; SANT'ANNA, 2016).

Quando consideramos a avaliação dos valores relativos ao trabalho, devemos identificar dois instrumentos de medida importantes: o IST, Inventário de Significado do Trabalho (Borges, 1996; 1999) e a EVT, Escala de Valores relativos ao Trabalho (Porto & Tamayo, 2003). O modelo utilizado para os dois instrumentos tem o mérito de inserir os valores laborais no contexto da teoria dos valores humanos, já que aqueles se referem a um contexto específico da vida das pessoas.

### **2.2.2**

#### **Modelo de valores de Rokeach (1973)**

Não se pode falar de valores, escalas e modelos sem citar Rokeach (1973), psicólogo social norte-americano, que desenvolveu uma Teoria de Valores baseada na relação entre crenças, valores e atitudes. O autor acreditava que um valor é unicamente uma crença que direciona elevadamente ações e julgamento e carrega duas funções primordiais: a padronizada (orientação na conduta dos indivíduos) e a motivacional (expressando empenho para valor). Segundo o autor, os valores são colocados em um conjunto em ordem prioridade ou satisfação, com relação aos demais valores, e os valores pessoais estão diretamente ligados a valores sociais. Rokeach (1973, p. 122) afirmava que “o conhecimento dos

valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”.

Esta teoria está alicerçada em cinco pressupostos: (1) os indivíduos têm relativamente poucos valores; (2) os indivíduos têm os mesmos números de valores, mas em diferentes graus; (3) valores formam sistemas de valores; (4) valores são originados em culturas, sociedades e instituições (ou organizações) e (5) valores são manifestos em mensagens e assim podem ser examinados.

A partir destas premissas, foi realizada a pesquisa denominada Rokeach Value Survey (RVS) ou o inventário de valores de Rokeach (IVR), na qual o autor elencou 36 crenças dominantes entre os indivíduos e as classificou em:

1. 18 valores terminais, que se referem a condições de existência desejáveis, metas que uma pessoa gostaria de atingir durante sua vida. Os valores terminais consideram a situação ou estado final esperado de existência. Exemplo: liberdade, igualdade, satisfação)
2. 18 valores instrumentais que espelham os modos preferenciais de comportamento, ou os meios para se chegar às metas dos valores terminais. Os valores instrumentais se dão pela maneira de conduta desejável. Exemplo: independente, leal, honesto.

Cada valor é definido operacionalmente por meio de uma curta frase. Contudo, não se estabeleceu, nesse inventário, uma imediata conexão entre valores instrumentais e terminais. Os valores terminais podem ser subdivididos em valores visando diferentes estados finais de existência: sociais e pessoais. Os sociais diriam respeito a metas da comunidade ou da humanidade, como “um mundo em paz” e fraternidade. Já, os pessoais relacionar-se-iam a valores individuais, como “paz de espírito”, “vida confortável”. Os valores instrumentais também podem ser subdivididos em: valores morais e os de competência. Os morais seriam, por exemplo, “honestidade” e “amor”, e os de competência, como “inteligente” ou “imaginativo”, teriam ligação direta com as habilidades individuais (ROKEACH, 1973).

Para a elaboração do modelo, Rokeach (1973) identificou os valores terminais identificados a partir da literatura que evocava valores americanos ou de outras sociedades. Além disso, o autor solicitou a um grupo de 30 estudantes de pós-graduação em psicologia que propusessem valores e entrevistou uma amostra de 100 adultos sobre os seus valores. Esta amostra era representativa de uma pequena cidade norte-americana. Do ponto de vista estatístico e teórico cada valor constitui uma variável independente de todas as outras e a escala utilizada no Inventário de valores de Rokeach (1973) é de tipo ordinal. Os sujeitos são solicitados de ordenar os valores por ordem de importância.

Num estudo da escala RVS, Crosby, Bitner e Gill (1990) argumentam que os valores instrumentais poderiam ser agrupados em três categorias, enquanto os valores terminais seriam agrupados em quatro categorias. As categorias, com os valores que fariam parte dessas dimensões, são as seguintes: 1. Valores instrumentais: Conformidade (animado, asseado, obediente, polido e responsável), Virtuosi (tolerante, prestativo, honesto e amoroso) e Auto-direção

(ambicioso, liberal, capaz, corajoso, imaginativo, independente, intelectual, lógico e auto-controlado). 2. Valores terminais: Idealismo (um mundo de beleza, igualdade e liberdade), Segurança (um mundo em paz, segurança familiar e segurança nacional), Auto-atualização (sentimento de realização, harmonia interior, amor maduro, salvação, auto-respeito, amizade verdadeira e sabedoria) e Hedonismo (uma vida confortável, uma vida emocionante, felicidade, prazer e reconhecimento social).

Para Engel, Blackwell e Miniard (1995), a macro-cultura, e os valores e símbolos de um grupo de pessoas fechado ou um coletivo de pessoas estabelecidas de acordo com a idade, religião, etnia, classe social, ou outras subdivisões, constroem a micro-cultura. O fundamento de valores pessoais está entrelaçado à cultura consistente do próprio indivíduo. Conforme os outros autores, Rokeach (1973) também entende que a quantidade total de valores de um mesmo indivíduo é categorizada relativamente pequena; que todos os indivíduos de diversos lugares no mundo contêm os mesmos valores, só que em graus diferentes; e que os primórdios dos valores humanos se encontram na sua cultura, na própria sociedade e em instituições. Desse modo, para o autor, os valores compreendem em: terminais e instrumentais.

## 2.3

### Visão e missão organizacional

A missão defende a essencial motivação na ação da empresa, ou seja, destaca o motivo de sua existência (Collins e Rukstad, 2008) e elenca o seu único propósito, isso é, como a empresa consegue se diferenciar das outras e de que forma se destaca como única em seu corpo de ações em sentido produtos/serviços e mercado (Ireland e Hitt, 1992; Pearce e David, 1987). A missão organizacional mostra o que a empresa realmente é, qual o seguimento dela e por qual motivo está em sua posição atual. Enquanto isso, a visão tem sua definição no futuro, ou seja, qual direção seguir (Gamble e Thompson, 2012). Após alcançar a visão esperada, uma nova visão deverá ser, porém a missão permanece igual, já que possui uma característica com tempo maior de duração (Campbell e Yeung, 1991; Collins e Porras, 1996).

A missão não é busca por lucro (Collins e Porras, 1996). Organizações que seguem esse sentido, tem seus empreendimentos direcionados de forma errada, porque o dinheiro, mesmo sendo um objetivo/finalidade almejada pela organização, não é a sua razão de ser e não distingue o que a empresa faz e muito menos define seu corpo e forma de negócio (Gamble e Thompson, 2012). Uma organização que adota esse tipo de definição para sua missão, precisa explicar aos seus funcionários, clientes, fornecedores e demais colegas de trabalho que esse é o motivo por cobrarem mais pelo mesmo valor ou fornecerem menos pelo mesmo preço. Além de exigirem pagamentos, benefícios ou concessões no trabalho. E,

também, pedir redução de preço para os insumos e matérias-primas necessárias (Bamford e West, 2010).

Bart e Baetz (1998) observaram várias publicações em anos de trabalho e encontraram certa discrepância no termo ‘missão’, que procura primordialmente definir o propósito da organização, isso é, sua razão de ser e seu produto e mercado-alvo. Por causa disso, em lugar de declaração de missão, utiliza-se o termo declaração de finalidade (Pearce e David, 1987). Exemplos de missão organizacional de maior sucesso apresentados por Collins e Porras (1996): (i) Walt Disney: Objetivo de fazer as pessoas mais felizes; (ii) 3M: solucionar problemas com criatividade; (iii) Cargill: Melhorar o padrão de vida das pessoas em geral; (iv) Mary Kay Cosmetics: Oferecer oportunidades sem limites às mulheres.

Diferentes organizações podem ter uma mesma ideia de missão, de acordo com Collins e Porras (1996), e isso contribui muito a sociedade. Nessa perspectiva, o que distingue declarações de visão nas empresas são a forma ou corpo e a intensidade com que realmente são vivenciadas em cada organização (Collins e Porras, 1996). É à medida que as empresas trabalham hierarquizando as suas declarações – valores, missão, visão, estratégias e *balanced scorecard* – que o conceito é concretizado, conforme enuncia Collins e Rukstad (2008).

Conforme os autores, as organizações não são comumente em linguagem específica satisfatória para produzir uma identidade própria a empresa, por isso, muitas declarações de missão igualam ou demonstram pequenas diferenças em relação as ideias de missão das outras organizações. De acordo com Pearce e David (1987), a missão também deve ser diferente e única. Para que isso ocorra, é necessário obter 8 características importantes. São elas: distinção do mercado-alvo e dos clientes; distinção dos principais produtos/serviços; identificação da área geográfica de atuação (mercado); identificação de tecnologias centrais; demonstração de comprometimento com a sobrevivência, crescimento e lucratividade; dos elementos centrais da filosofia da empresa (crenças e valores) específicos; identificação do seu autoconceito (competência distintiva) e Identificação da imagem pública desejada pela empresa.

Após essa formulação, os autores Peyrefitee e David (2006) fizeram um acréscimo a lista: preocupação com os empregados/ colaboradores. A respeito ainda dos componentes que a declaração de missão precisa conter, a pesquisa de Smyth e Checkland (1976), com o uso da regra mnemônica ‘CATWOE’, pode-se aumentar a contribuição para essa identificação. Os itens chaves que definem a atividade da organização são a definição dos principais produtos/serviços, mercados e clientes, sendo desse modo, características fundamentais para a declaração de missão, cujo objetivo é demonstrar o significado essencial da empresa. Essa especificação das características centrais da filosofia também poderia ser demonstrada na própria declaração de valores organizacionais, sem duplicidade na declaração da missão. As outras características podem ou não ser acrescentadas, a depender da observação de cada organização.

O mais importante é que as empresas estabeleçam essas declarações de missão para demonstrar a sua real razão de ser. Não existe uma fórmula padrão para elaborar uma declaração de missão. Pode ser elaborada pelo seu fundador ou ser redigida pelo CEO, com ajuda dos empregados, consultores etc. (Rao, Rao e Sivaramakrishna, 2008). Afirmar-se, também, que a missão pode ser desenvolvida a partir de um processo consultivo participativo, envolvendo o nível tático da empresa, e até mesmo sindicatos e o próprio cliente. Uma das vantagens de incluir essas participações é que à medida que interagem com o processo, se tornam mais comprometida com a organização ao todo (David e David, 2003). Dentre algumas técnicas, existe uma técnica chamada 5 porquês que ajuda a constatar se a declaração de missão é realmente significativa. Essa consiste em questionar 5 vezes “porque”, abrindo espaço até chegarem à causa-raiz e, assim, ajudar as organizações a concluírem seu objetivo essencial de atuação (Collins e Porras, 1996).

Outra ideia de provar sua significância consiste em fazer uma pesquisa com uma amostra colaboradores da organização perguntando o que os fariam trabalhar mesmo se ocasionalmente obtivessem muito dinheiro a ponto de se aposentarem. Ou seja, qual seria a motivação de trabalhar, já que o dinheiro não era mais uma opção de motivação, no caso, o que os motivariam a continuarem se esforçando e trabalhando (Collins e Porras, 1996). Uma das coisas mais importantes é que a missão ajuda a manter o foco da organização no que de fato é imprescindível, incluindo a própria e os stakeholders (Ireland e Hitt, 1992). Além disso firma embasamento estratégico, projetos, tarefas cotidianas de trabalho e supre as necessidades dos trabalhadores de participarem de uma produção de algo que valha a pena (Pearce e David, 1987), sendo influenciado por seu comportamento (Barney e Hesterly, 1997) e comprometimento (Collins e Porras, 1996).

Bart e Baetz (1998) expõem que termos comportamentais e termos financeiros são dois de alguns benefícios de ter uma missão estabelecida. O primeiro termo distinguido como comportamental é à motivação dos empregados/colaboradores, pois uma vez que a missão estabelece um significado, aí existe o sentido para seu trabalho. O segundo benefício caracterizado como financeiro afirma que a missão possa fornecer alocação e tradução dos objetivos organizacionais em uma estrutura de trabalho. Em dados quantitativos, de acordo com publicação da Business Week (David e David, 2003), organizações com declarações de missão fortemente elaboradas demonstram feedback 30% maior em alguns indicadores financeiros do que organizações que não possuem uma declaração formal ou bem estabelecida de missão.

Porém, mesmo reconhecendo a importância da especificação da missão, sejam empresas públicas ou de domínio privado, com ou sem fins lucrativos, de família ou quaisquer naturezas, ainda existem empresas que não elaboram essa declaração de maneira formal. Geralmente, dão desculpas e/ou justificativas como por exemplo: “ninguém na empresa lê; gasta muito tempo do trabalho; é impraticável; não é necessária (temos desenvolvimento mesmo sem ter uma

declaração de missão); falta habilidade; nível estratégico preocupando-se mais com questões operacionais etc. (Ireland e Hitt, 1992).

A visão dá um sentido de um alvo. É referida a um estado futuro, algo não existente atualmente e nunca existente anteriormente, porém possui uma perspectiva futura, real e de bom engajamento para a empresa (Bennis e Nanus, 1988). É a imagem do futuro que a empresa deseja criar (Senge, 2013) e, por causa disso, espelha e cria um envolvimento pessoal com os colaboradores da organização (Miller e Dess, apud Bart e Baetz, 1998). Algumas vezes, a empresa acaba querendo realizar esse futuro em meio aos imprevistos externos e aos problemas encontrados (Lipton, 1996), e ainda expõem de maneira comparativa em suas declarações de visão, mostrando ser melhor em algum termo ou atributo, tais como: qualidade, serviço, inovação, ou em ser a maior em sua indústria ou segmento (Karnani, 2008).

Ser a maior ou a melhor organização em sua indústria ou segmento, sendo que as outras empresas demonstrem nível inferior é muito mais fácil do que quando o padrão já é alto. A ideia para solucionar isso é procurar a excelência em todos os sentidos, sem contar do nível de excelência de seus concorrentes. E essa excelência deve ser vista e aplaudida por todos os envolvidos no processo, sejam clientes ou concorrentes. Isso acontece pelo motivo de não ter um padrão único capaz de estabelecer excelência organizacional. É certo que algumas organizações criem visões muito difíceis ou de impossível concretização, tanto que pareça até um sonho ou fantasia, como constata (Kotter, 1990). Dessa forma, é importante estabelecer uma característica crítica sobre as declarações de visão.

Esse assunto é mostrado pelo personagem Dilbert, ao citar a visão de uma determinada organização que seria exemplo para outras: “Criar parcerias efetivas com nossos clientes de forma a possibilitar que eles alcancem a excelência” (Karnani, 2008, p. 30, tradução da autora). É perceptível o uso de uma linguagem vazia e sem significado concreto. Para Gamble e Thompson (2012), embora com teor de boas intenções, essas visões são ocas, uma vez que deveriam ser únicas com identidade própria. Conforme Kotter (2001), as visões das empresas podem conter um conjunto de ideias já pré-conhecidas, cuja junção de palavras pode ser nova ou não. O que a empresa deve se atentar, conforme o autor, é que a visão esteja de acordo com os interesses dos principais *stakeholders* – clientes, acionistas e empregados – e de fácil tradução para uma estratégia competitiva.

Rao, Rao e Sivaramakrishna (2008) elencaram uma lista de razões para as visões serem consideradas insatisfatórias. Segundo os autores, dentre essas visões, são consideradas insatisfatórias as visões pouco relevantes, muito desconectadas da atualidade, baseadas em imaginação, sem senso de urgência, formuladas com pouca participação etc. Collins e Porras (1996) já elencam razões para as visões serem consideradas satisfatórias. Esses são exemplos que foram adotadas pelas empresas ao longo dos anos: Visão da Ford no início dos anos 1900: “Democratizar o automóvel”; Visão da Sony na década de 1950: “Tornar-se a empresa mais conhecida por mudar a imagem mundial de baixa qualidade dos



produtos japoneses”; Visão da HP em meados dos anos 1990: “Tornar-se tão respeitada em 20 anos quanto a Hewlett-Packard é hoje”.

A visão organizacional pode ser observada também sob a ótica da liderança ou do planejamento estratégico. Enquanto alguns autores que se concentram sob a visão da liderança objetivam seu foco no papel da visão para a liderança visionária ou transformacional, os pesquisadores sob a ótica do planejamento estratégico objetivam seu foco discutindo seu conteúdo e processo de elaboração (Larwood et al., 1995). O início do processo da visão é liderado pelo fundador ou presidente, já que é o líder quem elabora a visão para a organização (Nutt e Backoff, 1997). Não seja o caso de não haver possibilidade de um processo subjetivo, mas precisa ser intuitivo, julgado, focado na experiência do líder, objetivo e sempre por ele próprio (Nanus, 1992; Quigley, 1994a). No caso de ser subjetivo, a construção da visão está voltada na ideologia do líder, focando suas escolhas e ações (Baum, Locke e Kirkpatrick, 1998), isso com embasamento em suas aptidões (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2000).

Desse jeito, a visão fica mais parecida com uma representação mental de liderança, a qual transparece imagem e direção para toda a empresa, à medida que as ideias e orientações são vindas da visão pessoal do líder (Mintzberg et al., 2000). O processo de concepção da visão elaborado na figura do líder, existe de maneira formal, com práticas decorrentes da razão e de aptidões e padrões do líder (Mintzberg et al., 2000). No entanto, essas ideias acabam reforçando a implementação, além da cultura de dependência e conformidade (Mintzberg et al., 2000). Isso acaba sendo um dos problemas nas organizações. É que ela considera somente a liderança e não os demais colaboradores.

Com o início da visão compartilhada, haverá o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, prática essa que precisa ser observada como tarefa importante nas reuniões de liderança (Senge, 2013). Collins e Porras (1991, 1996) impulsionam que numa balança é melhor desenvolver uma organização com visão empresarial do que focar em um líder com visão. Conferindo uma perspectiva de aprendizado, os autores Nutt e Backoff (1997) priorizam que a visão organizacional pode ser desenvolvida com o envolvimento de outras pessoas sem ser do nível estratégico.

O líder ou presidente precisa impulsionar diretrizes visionárias, se baseando em grupos de trabalhadores que ajudem a elaborar a declaração de visão. Para montar a visão, acrescenta-se outra abordagem, além das já citadas pelos autores Nutt e Backoff (1997), que está embasada nos trabalhadores do campo externo a organização. Essa ideia equilibraria a participação dos empregados, líderes e consultores externos a fim de elaborar a visão da empresa. Uma outra ideia seria elaborar uma declaração de visão para criar um objetivo compartilhado, mesmo que sozinho não garanta eficácia e prática dentro da organização. Existe, contudo, uma distinção entre comprar e ser participante da visão empresarial. Comprar é voltado para algo que talvez não fizesse se tivesse o domínio total de todos os fatos. Contrapondo isso, participar significa tornar-se parte de algo. Seguindo esse pensamento, o comprometimento descreve o sentimento de total responsabilidade

na efetivação da visão em realidade. Por causa disso, para as visões serem concretizadas, as empresas precisam engrenar comprometimento assíduo com todos os participantes da organização, bem exposto por Senge (2013): “A pessoa comprometida não se limita a obedecer às regras do jogo. Sente-se responsável pelo jogo. Se as regras impedem de realizar a visão, encontrará formas de mudar essas regras”.

De acordo com Collins e Porras (1991), a visão é uma forte ferramenta de gestão que auxilia no desenvolvimento da empresa. Ajuda desse modo, a direcionar os colaboradores e demonstrar uma forma de comunicação com os *stakeholders* sobre ‘para onde vamos’, (Karnani, 2008; Gamble e Thompson, 2012), além disso ajuda na promoção, engajamento e o alinhamento das práticas em finalidade aos objetivos estabelecidos (Margolis e Hansen, 2003; Gamble e Thompson, 2012). Sendo assim, abre espaço para a unificação das práticas e ações em volta de uma premissa central e a embasar os recursos para um único caminho (Filion, 1993), demonstrando assim, ser ferramenta estratégica para a melhora dos resultados (Lipton, 1996).

Assim sendo, utilizar a visão na administração de uma organização é muito benéfico em pelo menos 5 formas (Lipton, 1996): (i) performance melhorada, como por exemplo lucro, índice de *turnover* e índice de novos produtos criados; (ii) promoção de mudanças; (iii) enfatiza o planejamento estratégico; (iv) motivação de pessoas e facilitação no recrutamento de grandes talentos; (v) auxiliar na tomada de decisão. Com tudo, mesmo com os benefícios, uma das contraindicações é no demasiao rígido de uma direção, que pode levar o nível estratégico a negligenciar algumas oportunidades ou mudanças internas e externas (Pascale, 1999).

A missão, pelo escritor Maximiano (2011, p. 64), distingue negócio de missão e estabelece que “negócio é o que a organização fornece em troca da renda aos consumidores”. É o negócio em forma de utilidade, pois fornece aos consumidores o interesse em barganhar o dinheiro pelos produtos e/ou serviço. Para essa definição, é preciso perguntar para que serve a empresa, qual a sua utilidade para os clientes e quais as necessidades atendidas. Além disso, quais benefícios oferece aos consumidores através dos produtos comercializados etc.

Segundo Oliveira (2009), a missão da organização traduz valores e crença em áreas básicas no ramo, levando em consideração as tradições e filosofias administrativas da empresa. É necessário determinar qual o ramo da empresa, motivo de existência e tipos de ações deverá focar-se no futuro. Um exemplo de missão é a empresa Google que organiza informações do mundo e os torna acessíveis a todos de maneira útil (GOOGLE, 2015).

A visão é um levantamento de preocupação de para onde se quer chegar, que segundo Tavares (2005), é uma visão de muitas oportunidades para o porvir. Determinado onde a organização pretende chegar, as explicações da vida levam a compreensão que as organizações de forma individual são parciais (Bethlem, 2009). De acordo com Oliveira (2007) a visão permite enxergar uma abordagem mais ampla, representando um futuro próximo ou distante.

De acordo com Machado (2009, p. 31), esse processo de desenvolvimento da Visão é muito importante tal como o seu resultado; as visões estabelecem melhor na fala dos protagonistas da ação; a Visão favorece o processo de planejamento estratégico e, por isso, necessita ser desenvolvida antes do planejamento. Missão é estabelecida como sendo o propósito ou objetivo da organização e o papel da organização diante da sociedade. Desse modo, estabelecer a missão de forma a transparecer ao consumidor final o que é a empresa e como se autopromove é fundamental no seu processo de desenvolvimento. “Uma missão bem estruturada traz grandes benefícios para a organização, podendo ocasionar mais rentabilidade; porém, uma missão mal estabelecida pode prejudicar a imagem que seus idealizadores transmitem aos seus *stakeholders*”. (MUSSOI, LUNKES e DA SILVA; 2011, p. 363).

A “missão precisa transparecer o propósito ou objetivo principal da entidade, primordialmente o que é destinado aos consumidores finais e quaisquer envolvidos na organização” (CARDOSO, et. al., 2011). A atual Missão da empresa denominada Toyota, por exemplo, é “Oferecer aos consumidores veículos e serviços de qualidade, com visão a motivação dos seus Colaboradores e sociedade também, melhorando a cada dia (TOYOTA, 2016). A Fiat (2016) por sua vez define a sua Missão desse modo: “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que os indivíduos comprem com orgulho, garantindo nascimento de valor e sustentabilidade”.

Conforme aludem David e David (2017), é mais bem entendida a questão da Visão e Missão no início do empreendimento. Quando se inicia um negócio é mais uma junção de ideias. Para isso é preciso confiar que o empreendimento ofereça algum produto e/ou serviço aos consumidores dentro de uma determinada área geográfica, com tecnologia e preço compensável. Um empreendedor iniciante crê em um resultado público favorável e quando o empreendimento alavanca é necessário rever a compreensão sobre o negócio e, assim relembrar a Visão e Missão da Organização”. (DAVIS e DAVID, 2017, p.158)

Somente uma definição bem estabelecida da missão tornará o propósito da organização claro e real (DRUCKER, 1973). Nessa perspectiva funcional, percebe-se que o conceito de missão gera aspectos objetivos, reais e tangíveis, totalmente ligados ao core business das empresas. No entanto, a missão também age no ambiente de simbolismo dentro das organizações, levando em conta a sua estrutura cultural e identidade organizacional.

Para Furman (1998), estabelecer a missão é igual dar a organização qualidades humanas para um objetivo maior ainda. Essa configuração oferece aos muitos stakeholders as tomadas de decisões (BARTKUS, GLASSMAN e MCAFEE, 2004). Richers (1994, p. 55) visa o aspecto simbólico da missão dentro de um discurso organizacional ao se posicionar que também precisam ser redigidos os recursos à disposição, mas forma também um tipo de credo em que as atividades determinem os alvos que serão bem-sucedidos”.

Ou seja, “a missão de uma organização descreve seu produto, seu mercado e sua tecnologia de maneira a refletir seus valores e as prioridades que envolvem a

tomada de decisão” (MUSSOI, LUNKES e DA SILVA, 2011, p. 364). Nesse sentido, as missões devem ser compreendidas como forma de controle dos trabalhadores pelos administradores e essas estratégias adaptadas à manutenção dessa ideia neoliberal, portanto, é de um discurso hegemônico.

Alçadas à categoria de estratégia (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2004), as missões têm um poder de ajudar nas relações de desigualdade no ambiente de trabalho, por espalhar e naturalizar uma visão coesa de ações (IRIGARAY e VERGARA, 2011). Interagindo, assim, com os âmbitos sociais e apresentando-as como organizações afetuosas e indispensáveis.

Atualmente, com fáceis distintas, a Visão é direcionada a ideia de posicionamento da organização no mercado. A Visão é a forma de motivar todos os indivíduos da empresa a prosseguirem e se desenvolverem reforçando a autoimagem da organização. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012).

Por fim, é importante frisar que cada vez mais a visão, a missão e os valores organizacionais estão sendo associados na literatura para mostrar o quanto eles são importantes para a estratégia e o alinhamento cultural das organizações. Autores Mirvis et al (2010) e Tourky et.al (2020), por exemplo, tem usado estes conceitos para entender melhor os propósitos organizacionais referentes a políticas de sustentabilidade.

## 2.4 Sustentabilidade Organizacional

Nas últimas décadas constatou-se uma preocupação assídua da sociedade no que diz respeito a manutenção e a recuperação do meio ambiente, tanto nos meios acadêmicos quanto nos não acadêmicos. Embora o “ser sustentável” esteja presente no cotidiano das pessoas, muito por causa de campanhas de marketing institucional (Hasna, 2010; Slimane, 2012), este ainda tem a sua compreensão em parte mal compreendido pela sociedade (Ekins, 2003).

Seguindo esse pensamento, a sustentabilidade trata das dimensões social, econômica e ecológica (Elkington, 1994). As várias formas com que cada área de estudo trata e se desenvolve o tema sustentabilidade (administração, ecologia, engenharia, economia etc.) fazem com que a sua definição seja difícil. Considera-se como um conceito universal de sustentabilidade o que foi apresentado oficialmente em 1987, na Comissão Mundial a respeito do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), da Organização das Nações Unidas (ONU), que é “a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988).

O assunto sustentabilidade tornou-se parte integrante da agenda política e os governos começaram a incentivar internamente, de modo legal, a inclusão de programas de sustentabilidade nas empresas dos setores público e privado. Á procura de desenvolvimento sustentável, e, fundamentalmente, em cumprimento à

legislação ambiental, as organizações introduzem ou alteram políticas, produtos e/ou processos para diminuir a poluição. Em consequência a isso, a redução do uso de materiais, para assim, melhorar o relacionamento entre comunidades e *stakeholders* (Crane, 2000).

Por causa dos esgotamentos dos modelos econômicos do século XX e as crises alocadas em diversos setores, começam a surgir com força movimentos que buscam modelos econômicos mais ponderados. Tais movimentos persistem e forçam o entendimento quanto à processos e sistemas, a finitos recursos, ambiente de negócios que englobam a ecologia do planeta, o mundo socioeconômico, as diretrizes de ordenança política, o mercado cada vez mais competitivo, a tecnologia e o contexto sociopolítico das organizações (Penteado, 2003; Vasconcelos, Silva, & Silva, 2013) e a aceitação dos riscos como resultado das ações e irregularidades humanas (Shrivastava, 1995). Mesmo sendo um tema recorrente nos debates, essa compreensão ainda precisa de aprofundamento teórico e de práticas efetivas (Silva & Figueiredo, 2017), reivindicando de ambas as partes um pensamento transdisciplinar (Martens, 2006; Shrivastava, Ivanaj, & Persson, 2013).

Existem, contudo, muitos desafios da inclusão da sustentabilidade nas práticas cotidianas das organizações, pois, as empresas passam pela natureza multifacetada e complexa da visão sustentável, tornando como preceitos os trade-offs e conflitos nos ambientes internos. Isso acontece porque o modelo não aborda a relação sistemática entre as suas dimensões (Gladwin, 1995; Hann, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015; Le Roux & Pretorius, 2016; Müller & Pfleger, 2014; Munck, 2015). Além de tudo, a visão majoritariamente econômica e/ou ambiental apresenta-se insatisfatória para que a sustentabilidade possa ser entendida e praticada nas organizações em todos os subníveis, sendo assim, somente um conceito multidimensional e dinâmico (Müller & Pfleger, 2014) normalmente associado à um olhar de longo prazo, entrando no cotidiano das organizações através de práticas que são elaboradas, reproduzidas e adequadas pelos seus interpretadores (Silva & Figueiredo, 2017, 2020).

Muitos autores, até hoje, tratam os temas desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial de maneira bastante homogênea. Por esse motivo, ainda não há uma definição de sustentabilidade comum aceita (BARBOSA, 2008). De maneira usual, o tema desenvolvimento sustentável emergiu nos anos 80 em resposta à crítica, por parte da Organização das Nações Unidas (ONU), por causa o comportamento predatório do desenvolvimento econômico.

Para Elkington (1994), sustentabilidade se adentra em “um conjunto de valores, propósito e processos que uma organização precisa visar, com o foco em criar valor econômico, social e ambiental e, através desse ideal diminuir quaisquer prejuízos consequentes a sua atividade (ELKINGTON, 1994, p. 90). Com o desenvolvimento desse conceito de sustentabilidade, observou-se uma real necessidade de tratar mais do tema do desenvolvimento sustentável nas empresas, fazendo-o parte da tomada de decisão (COHEN et al., 2010).

A sustentabilidade está integrada ao conceito de desenvolvimento sustentável (Jiménez Herrero, 2000). O que pode ser analisado é que, dentro de negócios internacionais e governos, usa-se a expressão “desenvolvimento sustentável” e, dentro no contexto empresarial, é utilizada a expressão “sustentabilidade empresarial”. Desse modo, a sustentabilidade empresarial ajuda para desencadeamento sustentável numa esfera de longo prazo.

Para Lafferty e Meadowcroft (2000), a compreensão das temáticas é muito mais relevante do que o conceito em si e a forma como esses conceitos se expressam. Mesmo que essas definições sejam muito abrangentes, é necessário compreender a ideia de eficiência econômica, equilíbrio do meio ambiente e equidade social. O conceito de sustentabilidade no dentro de um olhar empresarial incorpora o significado de ecoeficiência no trato ambiental e social (Almeida, 2007).

Elkington (1997) foi um dos primórdios desse conceito no contexto empresarial. Para o autor, o uso da sustentabilidade oferece as empresas uma forma de desempenho ambiental e social, não somente a busca por resultados financeiros. O ápice ambiental da sustentabilidade empresarial segundo o autor, é em relação a forma de minimizar a degradação e poluição, refletindo na administração consciente dos recursos naturais.

O pilar social, no entanto, interage também com as condições de trabalho, a diversidade, a remuneração da força de trabalho, treinamento etc. (Elkington, 1997). Para o pilar ambiental, as empresas precisam conscientizar-se das atividades que de alguma forma implicam na ecologia do planeta. Como por exemplo, as variações climáticas, prevenção dos lixos tóxicos e preservação de recursos naturais (Elkington, 1997; Werbach, 2010). Para Coral (2002) e Catalisa(2003), essa temática é referente ao uso dos recursos naturais e tem por objetivo minimizar os prejuízos ambientais, utilizando produtos ecologicamente corretos, e também as reciclagens, as tecnologias limpas, o tratamento de hídrico e de resíduos e a utilização sustentável de recursos naturais.

Desse modo, as organizações têm o intuito de serem resilientes à nova realidade social, pois percebem a importância de a empresa destacar, na sua linha de pensamento ações que visam minimizar o impacto ambiental a fim de contribuir para o desenvolvimento social (BAUMGARTNER, 2014). Essas atividades idealizam valores como a ética organizacional nas áreas social e ambiental, e, contudo, maximizar a sustentabilidade econômica. A definição de Triple Bottom Line (TBL) é construída por três pilares: o pilar econômico que anseia o resultado financeiro, o pilar social que visa favorecer os benefícios para a comunidade e por último, o pilar ambiental que vai de encontro a administração dos recursos naturais para minimizar.

Para Sousa (2006, p. 16), “é um grande desafio aceitar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do empreendimento e ainda formalizar as políticas de inclusão social, promovendo a melhoria do ambiente”. Desta maneira, torna-se essencial que essa temática seja inclusa no planejamento

estratégico da organização e seja expandido por todos os envolvidos, para que haja uma nova maneira de administrar a empresa.

O discurso sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem forte relação com a temática sobre o desenvolvimento sustentável (GARRIGA; MELÉ, 2004). Isso porque a RSE é também definida como a maneira que as empresas reagem aos impactos sociais e ambientais resultantes das tomadas de decisões e ações, levando em conta os valores ética e transparência, auxiliando no desenvolvimento sustentável (ISO 26000, 2010). Isso quer dizer que a RSE está ligada as decisões organizacionais com foco acima da conformidade, ou seja, fora da organização também (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006).

Assim, para Hart (1997) e Stead e Stead (2000), autores de planejamento estratégico, essas vertentes ambientais são geralmente ameaçadoras e forma de aumento dos custos de produção. Mediante a isso, se torna mais difícil para as empresas incorporarem sustentabilidade a sua missão estratégica. Contudo, as práticas sustentáveis retornam para as organizações, como forma de favorecimento social e eficácia na administração de seus recursos, pois, atraem consumidores finais conscientes, elevando o nível de eficiência organizacional.

A ideia do desenvolvimento sustentável dentro das organizações é que o lucro financeiro deve ser redigido pela prosperidade econômica, ambiental e social com resultados na comunidade de forma eficaz (SAVITZ; WEBER, 2006). Hanna, Rohm e Crittenden (2011) estabelecem que a sustentabilidade nesses processos organizacionais não seja articulada apenas como despesas adicionais, mas sim como forma de investimento em vertentes de inovação e competitividade (VOLTOLINI, 2011).

Para Claro, Claro e Amâncio (2008) normalmente o nível estratégico que inicia as primeiras atitudes sobre a sustentabilidade dentro das empresas, o faz geralmente sem muito apoio por parte do nível tático da administração, que somente posteriormente e em fase de amadurecimento incentiva as atividades sustentáveis. Portanto, para o real manuseio dessas ações sustentáveis dentro das organizações é fundamental a interação da alta administração, através dela que a organização, se sensibiliza frente as práticas de sustentabilidade.

## 2.5

### **Environmental, Social, Corporate Governance (ESG)**

Embora conceitos de sustentabilidade tenham surgido em meados da década de 1990 e o termo ESG – sigla em inglês para “*environmental, social and governance*” (ambiental, social e governança, em português), geralmente usada para medir as práticas ambientais, sociais e de governança de uma empresa - tenha sido cunhado em 2005, o conceito realmente ganhou força apenas nos últimos anos.

Empresas em todo o mundo têm adotado práticas ESG, seguindo uma demanda insurgente de stakeholders e investidores institucionais - apesar da falta

de obrigatoriedade, ou mesmo de métricas consolidadas ou convergentes. O termo ESG pode ser usado para dizer quanto um negócio busca formas de minimizar seus impactos no meio ambiente, construir um mundo mais justo e responsável para as pessoas em seu entorno e manter os melhores processos de administração. Além disso, ESG também pode ser usado para investimentos com critérios de sustentabilidade. Ao invés de analisar apenas índices financeiros, por exemplo, investidores também observam fatores ambientais, sociais e de governança de uma companhia.

A sigla ESG surgiu, pela primeira vez formalmente, em um relatório de 2005 intitulado “Who Cares Wins” (“Ganha quem se importa”, em tradução livre), resultado de uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas. Na época, 20 instituições financeiras de 9 países diferentes – incluindo do Brasil – se reuniram para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como incluir questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema. A conclusão do relatório foi que a incorporação desses fatores no mercado financeiro gerava mercados mais sustentáveis e melhores resultados para a sociedade.

A sigla ESG une três fatores que mostram quanto uma empresa está comprometida em ter uma operação mais sustentável em termos ambientais, sociais e de governança. Cada letra tem um significado:

A letra E da sigla se refere às práticas de uma empresa em relação à conservação do meio-ambiente e sua atuação sobre temas como: Aquecimento global e emissão de carbono; Poluição do ar e da água; Biodiversidade; Desmatamento; Eficiência energética; Gestão de resíduos; Escassez de água. Já a letra S diz respeito à relação de uma empresa com as pessoas que fazem parte do seu universo. Por exemplo: Satisfação dos clientes; Proteção de dados e privacidade; Diversidade da equipe; Engajamento dos funcionários; Relacionamento com a comunidade; Respeito aos direitos humanos e às leis trabalhistas.

Por fim, a letra G se refere à administração de uma empresa. Por exemplo: Composição do Conselho; Estrutura do comitê de auditoria; Conduta corporativa; Remuneração dos executivos; Relação com entidades do governo e políticos; Existência de um canal de denúncias

O conceito ESG, conforme Marta Pinheiro (2020), integrante da diretoria de ESG (Environmental Social and Governance) da XP Investimentos, diz respeito a maneira de analisar investimentos, observando quais impactos socioambientais e de governança corporativa que as organizações aplicam no cotidiano. Segundo o CFA Institute (2020), analisando os investimentos nas organizações, é fundamental avaliar a questão ambiental interna no cotidiano, como por exemplo: funcionários satisfeitos no dia a dia; investimentos que chocam recursos naturais como poluição, emissões de gases biodiversidade, gestão de resíduos e efluentes.

Na parte social da empresa, a maneira de lidar com trabalhadores e sócios, no caso, como eles são tratados, o ambiente e as condições de trabalho que os colaboradores estão sujeitos, a diversidade cultural e étnica na força de trabalho e



a comunicação e convívio e com a comunidade local. Há algumas estratégias de investimentos ESG em movimento no mercado, Helena Masullo (2020), Head de Estratégia ESG da XP Private, observa conceitos como por exemplo, *Negative Screening*, ou seja, a estratégia na qual a empresa precisa estar alinhada com o que acreditam, deixando assim, de investir em um determinado ativo.

Segundo enfatizam Chen e Yang (2020), à medida que fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) se tornam cada vez mais importantes no setor empresarial, os investidores prestam mais atenção às informações corporativas ESG. A integração de fatores ESG no processo de investimento deixou de ser uma atividade de nicho para se tornar uma atividade dominante, levando os investidores a exibirem respostas otimistas a boas notícias sobre empresas com pontuações ESG mais altas, mas respostas pessimistas a más notícias sobre empresas com pontuações ESG mais baixas.

Principalmente nos últimos anos, os *stakeholders* e investidores institucionais têm demandado opções de investimento mais sustentáveis nos mercados financeiros. Este crescimento tem pressionado as empresas a adotarem práticas de ESG, bem como os profissionais de investimento a gerir carteiras que cumpram os objetivos financeiros e não financeiros dos clientes (BERTOLOTTI, 2020).

Nesse sentido, o termo ESG tornou-se fundamentalmente um conceito de mercado financeiro (ARMSTRONG, 2020). A integração de produtos ESG em carteiras é hoje uma parcela relevante da indústria de investimentos (BERTOLOTTI, 2020). Atualmente, o valor estimado de ativos sob gestão em fundos que aprimoram as práticas ESG é superior a US \$ 40 trilhões - de cerca de US \$ 30 trilhões em 2018 e US \$ 22 trilhões em 2016 (FOUBERT, 2020).

Embora haja discussões se as métricas e o compromisso ESG seriam uma moda passageira, a pandemia Covid-19, a partir de 2020, parece ter realmente fortalecido a convicção dos investidores e a demanda por produtos sustentáveis, já que os fundos ESG tiveram um recorde de entrada de recursos no primeiro trimestre de 2020 nos Estados Unidos, em comparação com saídas significativas de segmentos não ESG (CME GROUP, 2020).

Em 2019, mais de 85% dos participantes do S&P 500 nos Estados Unidos e mais de 90% das maiores empresas globais produzem relatórios de sustentabilidade com algum tipo de divulgação de informações ESG; muitas organizações também incluem voluntariamente a sustentabilidade ou outros itens ESG em seus relatórios anuais. (HO, PARK, 2019).

Um conjunto crescente de pesquisas acadêmicas ESG pode ser encontrado para economias desenvolvidas. Nesse sentido, Mervelskemper e Streit (2017) concluíram que as práticas ESG parecem de fato gerar maior valor para as empresas que as adotam. Além disso, Lopez-de-Silanes, McCahery e Pudschedl (2020) analisaram empresas dos Estados Unidos, bem como do Reino Unido, Japão, Suíça, Austrália e França, geralmente sugerindo que uma melhor divulgação de informações ESG está correlacionada à diminuição do risco percepção. Broadstock et al. (2020) examinaram o papel do desempenho ESG nas

empresas chinesas durante a crise financeira desencadeada pela pandemia global COVID-19, mostrando que carteiras com padrões ESG mais elevados tendem a superar carteiras com padrões ESG mais baixos; e que o desempenho ESG mitiga os riscos financeiros durante uma crise financeira.

No Brasil, há menos estudos investigando conceitos ESG com tratamento estatístico, sendo a maioria deles relacionados apenas às práticas de governança corporativa, ou ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Ainda assim, alguns estudos têm demonstrado a importância do estudo de ESG nos mercados brasileiros, incluindo o fato de que: (i) indústrias brasileiras sensíveis podem ser positivamente afetadas por práticas sociais e de governança corporativa (MIRALLES-QUIRÓS; MIRALLES-QUIRÓS; GONÇALVES, 2018); (ii) estratégias de investimento ESG no Brasil podem resultar em melhores retornos de longo prazo ajustados ao risco (JUKEMURA, 2019); e (iii) ESG pode ter um efeito moderador sobre o desempenho financeiro ao considerar a diversificação internacional geográfica e o desempenho financeiro (DUQUE-GRISALES; AGUILERA-CARACUEL, 2019).

### 3. Metodologia

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Esse estudo foi construído com base em uma pesquisa qualitativa e paradigma positivista, em que se busca compreender com profundidade um fenômeno específico, sendo a unidade de análise a organização. Essa escolha se deu tendo em vista o objetivo do trabalho de compreender o papel da sustentabilidade como *core value* na evolução organizacional. Como afirma Godoy (1995), esse tipo de pesquisa tem seu foco de preocupação também no processo e não apenas no resultado.

#### 3.2. Coleta e análise de dados

O processo de coleta de dados manteve a sequência do trabalho de Figueiredo (2011), para que tivéssemos parâmetros de comparação dos anos de 2011 e 2021. A única diferença, diz respeito à inclusão na pesquisa documental de dados secundários, além da descrição dos valores organizacionais na *home pages* das organizações, o levantamento dos Relatórios de Sustentabilidade, para reforçar a análise deste valor.

Assim sendo, podemos identificar as seguintes etapas neste processo de coleta de dados: 1) pesquisa dos maiores grupos empresariais; 2) identificação no *website* destas organizações os valores declarados, missão, visão organizacional e relatórios de sustentabilidade; 3) quantificação das palavras chaves para entender o significado de sustentabilidade como valor.

Para o tratamento dos dados, foi feita a análise de palavras-chaves a partir do conteúdo da descrição da visão e da missão e criação de nuvens de termos (*tags*), quantificação de palavras, análise das declarações dos relatórios de sustentabilidade em função do discurso teórico.

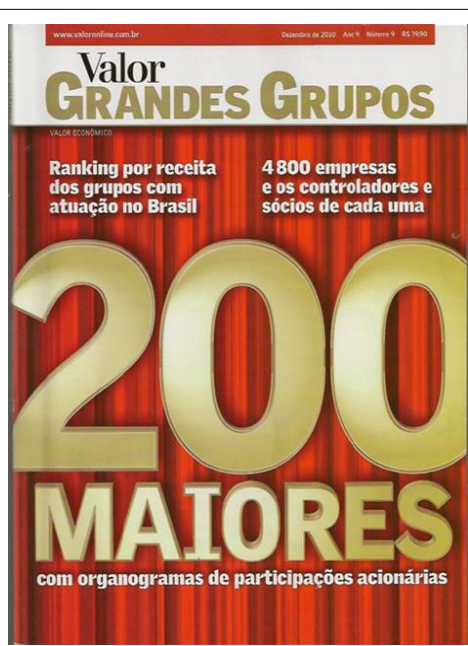
A coleta original dos dados iniciou em junho de 2021 e foi finalizada em agosto do mesmo ano com base nos sites/ambientes virtuais destas organizações. A base principal dos dados abordados na pesquisa é a publicação das 1.000 maiores empresas da *Revista Valor* (figura1). Com o intuito de favorecer a análise comparativa dos resultados obtidos na pesquisa de Figueiredo (2011), com os valores encontrados nos dias de hoje, mantivemos como universo da pesquisa a lista dos 100 maiores grupos empresariais publicados por *Valor Grandes Grupos*, (figura 1) editada pelo

Valor Econômico S.A, e classificadas anualmente por sua receita bruta listados na Figura 1.

Figura 1: Revista Valor Grandes Grupos

A qualificação da fonte de dados é fator relevante na metodologia da pesquisa e esta publicação apresenta os dados com as seguintes informações:

- Classificação
- Local da sede no Brasil
- Origem do capital
- Principal área de atividade
- Receita bruta
- Patrimônio líquido
- Lucro líquido
- Rentabilidade no patrimônio líquido
- Número de empregados



Fonte: capa da publicação

Quadro 1: Lista dos grupos empresariais analisados na pesquisa

	GRUPO		GRUPO		GRUPO		GRUPO
1	Petrobrás	26	BRF Brasil Foods	51	Endessa Brasil	76	Bayer
2	Itaúsa	27	Andrade Gutierrez	52	Rede	77	Suzano
3	Bradesco	28	TIM Brasil	53	Louis Dreyfus	78	Coca-Cola FEMSA
4	Banco do Brasil	29	ArcelorMittal 1	54	Unipar	79	Pirelli
5	JBS-Friboi	30	Cemig	55	Copersucar	80	André Maggi
6	Vale	31	AES Brasil	56	ALE	81	OAS
7	Telefônica	32	Cargill	57	EDP Energias	82	Martins
8	Caixa	33	Cosan	58	Queiroz Galvão	83	GDF-SUEZ
9	Oi	34	Nestlé	59	Saint-Gobain	84	Cielo
10	Santander	35	Honda	60	Porto Seguro	85	Magazine Luiza
11	AmBev	36	CPFL Energia	61	GOL	86	Mapfre Seguros
12	Odebrecht	37	Usiminas	62	NET	87	Randon
13	Fiat	38	Embratel	63	Caixa Seguros	88	Siemens
14	Ultra	39	CSN	64	Basf	89	Klabin
15	Votorantim	40	Souza Cruz	65	Natura	90	BTG Pactual
16	Bunge	41	Unilever	66	Celesc	91	CCR
17	Eletrobrás	42	Embraer	67	Dow	92	SHV Gas Brasil

18	Volkswagen	43	Neoenergia	68	WEG	93	Abril
19	Gerdau	44	TAM	69	Schincariol	94	Positivo
20	Pão de Açúcar	45	Marfrig	70	Amil	95	Algar
21	Carrefour	46	Portugal Telecom	71	Banrisul	96	Rodobens Grupo Verdi
22	Shell Brasil	47	Copel	72	Sicredi	97	Coteminas
23	HSBC	48	SulAmérica	73	Silvio Santos	98	Lojas Renner
24	Walmart Brasil	49	Light	74	Bosch	99	Guararapes
25	Camargo Corrêa	50	Whirlpool	75	Kraft Foods	100	Profarma

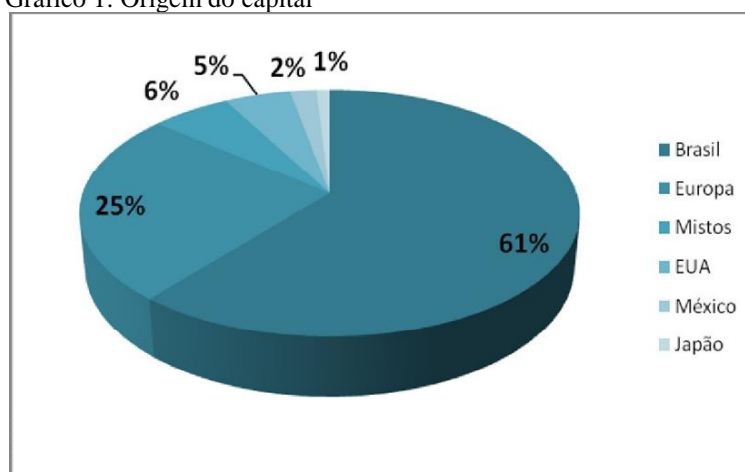
Fonte: baseado no modelo utilizado por Figueiredo (2011)

### 3.3

#### Descrição da amostra

No gráfico abaixo são 100 empresas divididos em: 61% capital brasileiro e somados os grupos de capital misto, nacional e internacional, chega-se a 65% dos grupos.

Gráfico 1: Origem do capital



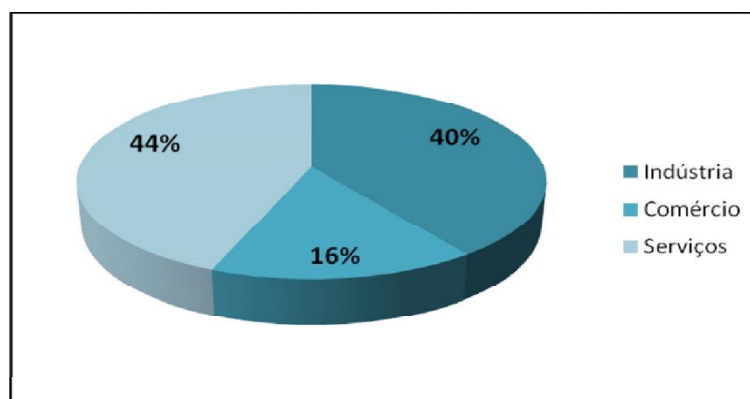
Fonte: 100 grupos Valor Grandes Grupos

Seguem as ordens do gráfico: 25% da amostra representa 4 grupos da Alemanha, 3 grupos referentes a Espanha, 4 grupos em composição a França, 5 grupos da Holanda, 4 grupos referentes a Itália, 2 grupos compondo a Inglaterra, 2 grupos de Portugal e 1 grupo da Suíça. Existe um representante apenas do Oriente: o grupo referente a Honda, do Japão.

Seguindo as análises: 40% são indústrias, 44% conferem empresas de prestação de serviços e 16% estão listadas como grupos comerciais, segundo aponta o Gráfico 2. Referente aos grupos de prestação de serviços, as instituições financeiras juntam 13 casos, inclusos os bancos e empresas seguradoras. Os demais grupos de prestação de serviços são direcionados

as áreas de telecomunicações, energia, construção civil, serviços médicos, transporte e logística etc.

Gráfico 2: Ramo de atividade das empresas



Fonte: 100 grupos Valor Grandes Grupos

Estão inclusos nos grupos industriais os setores construção e engenharia, mecânica, metalurgia e siderurgia, mineração, papel e celulose, químico e petroquímica, farmacêutico, cosméticos, materiais de construção, açúcar e álcool, alimentos, automóveis, bebidas e fumo, eletroeletrônicos, bens de consumo.

### 3.4. Escolha do Modelo de Rokeach (1973)

Para manter o paralelo da série temporal das empresas, em 2011 e 2021, foi feita a mesma escolha da estrutura axiológica de valores de Figueiredo (2011), que optou por realizar a análise dos valores organizacionais explicitados nos ambientes virtuais, a partir das proposições de Rokeach (1973). Assim sendo, neste trabalho reforçamos a premissa da autora de que os conceitos apresentados pelo pesquisador são mais abrangentes e mais adequados para as proposições do estudo, já que sua testagem foi mais ampla e não restrita a trabalhadores de organizações.

Nos quadros 2 e 3 resumimos as categorizações e subcategorizações dos 18 valores terminais e instrumentais de Rokeach (1973) considerados nesta análise.

Quadro 2: 18 Valores terminais de Rokeach (1973) em ordem alfabética

Categorização	Subcategorização dos valores
1. Amizade verdadeira	1.1 camaradagem, 1.2. Companheirismo, 1.4. Comunhão, 1.5. Relacionamento duradouro
2. Amor maduro	2.1. Intimidade, 2.2. Sexualidade, 2.3 Espiritualidade, 2.4. Maturidade
3. Autorespeito	3.1. Meritocracia, 3.2. Respeito, 3.3. Autoestima, 3.4. Orgulho de ser
4. Beleza	4.1. Beleza, 4.2. Chame, 4.3. Elegância, 4.4. Esplendor, 4.5. Capricho

5. Família	5.1. Família, 5.2. Casa, 5.3. Estabilidade
6. Felicidade	6.1. Felicidade, 6.2. Euforia, 6.3. Contentamento, 6.4. Vitória, 6.5. Paixão, 6.6. Satisfação
7. Harmonia interior	7.1. Harmonia, 7.2. Organização, 7.3. Ordem, 7.4. Firmeza, 7.5. Equilíbrio, 7.6. Saúde
8. Igualdade	8.1. Equidade, 8.2. Igualdade, 8.3. Imparcialidade, 8.4. Justiça, 8.5. Inclusão, 8.6. Diversidade
9. Liberdade	9.1. Liberdade, 9.2. Escolha, 9.3. Oportunidade
10. Mundo em paz	10.1. Paz, 10.2. Concordância, 10.3. Serenidade, 10.4. Mundo melhor, 10.5. Respeito, 10.6. Conscientização, 10.7. Humanismo
11. Prazer	11.1. Diversão, 11.2. Satisfação, 11.3. Ócio, 11.4. Prazer, 11.5. Prazer em servir
12. Reconhecimento	12.1. Reconhecimento, 12.2. Admiração, 12.3. Apreciação, 12.4. Marca, 12.5. Respeito, 12.6. Confiança, 12.7. Honra, 12.8. Tradição
13. Sabedoria	13.1. Sabedoria, 13.2. Percepção, 13.3. Discernimento, 13.4. Compreensão, 13.5. Conhecimento
14. Salvação	14.1. Salvação, 14.2. Imortalidade, 14.3. Redenção
15. Segurança nacional	15.1. Proteção, 15.2. Defesa, 15.3. Amparo, 15.4. Segurança
16. Senso de realização	16.1. Realização, 16.2. Contribuição, 16.3. Conquista, 16.4. Resultado, 16.5. Engajamento, 16.6. Progresso, 16.7. Eficiência
17. Vida confortável	17.1. Conforto, 17.2. Prosperidade, 17.3. Sorte, 17.4. Comunidade enriquecida
18. Vida excitante	18.1. Atividade, 18.2. Estímulo, 18.3. Agitação

Fonte: baseado no modelo utilizado por Figueiredo (2011)

Quadro 3: 18 Valores instrumentais de Rokeach (1973) em ordem alfabética

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorização dos valores</b>
1. Alegria	19.1 Animação, 19.2. Brilho, 19.3. Jovialidade, 19.4. Felicidade, 19.5. Diversão, 19.6. Entusiasmo
2. Ambição	20.1. Trabalho duro, 20.2. Empreendedorismo, 20.3. Garra, 20.4. Aperfeiçoamento, 20.5. Energia, 20.6. Produtividade
3. Amor	21.1. Amor, 21.2. Ternura, 21.3. Caridade, 21.4. Cuidado, 21.5. Respeito
4. Autocontrole	22.1. Autocontrole, 22.2. Disciplina, 22.3. Perseverança, 22.4. Excelência, 22.5. Superação
5. Cabeça aberta	23.1. Flexibilidade, 23.2. Tolerância, 23.3. Abertura, 23.4. Bom senso
6. Capacidade	24.1. Competência, 24.2. Efetividade, 24.3 Capacidade proficiência, 24.4. Excelência, 24.5 Iniciativa, 24.6 Performance'
7. Coragem	25.1. Coragem, 25.2 Firmeza, 25.3 Audácia, 25.4. Destemido, 25.5. Valente, 25.6. Dinamismo, 25.7 Ousadia
8. Cortesia	26.1. Cortesia, 26.2. Boa educação, 26.3 Boas maneiras, 26.4. Civilidade
9. Honestidade	27.1. Honestidade, 27.2. Verdade, 27.3. Dignidade, 27.4. Ética, 27.5 Sinceridade, 27.6. Seriedade, 27.7. Transparência, 27.8. Integridade, 27.9. Coerência
10. Imaginação	28.1. Imaginação, 28.2. Criatividade, 28.3. Inspiração, 28.4. Inovação, 28.5 Originalidade, 28.6. Visionário
11. Independência	29.1. Independência, 29.2. Autonomia, 29.3. Autossuficiência, 29.4. Desprendimento, 29.5. Proatividade
12. Inteligência	30.1. Inteligência, 30.2. Reflexivo, 30.3 Simplicidade

13. Limpeza	31.1. Limpeza, 31.2. Clareza, 31.3. Inalterado
14. Lógica	32.1. Lógica, 32.2. Racionalidade, 32.3. Consistência, 32.4. Focado, 32.5 Pragmatismo, 32.6. Determinação, 32.7. Objetividade
15. . Obediência	33.1. Obediência
16. Perdão	34.1. Perdão, 34.2 Desculpa, 34.3. Absolvição, 34.4. Revisão
17. Responsabilidade	35.1. Responsabilidade, 35.2. Dependência, 35.3. Colaboração, 35.4. Cooperação, 35.5. Trabalho em equipe, 35.6. Comprometimento, 35.7. Responsabilidade Social
18. . Solidariedade	36.1. Bem-estar, 36.2. Assistência, 36.3. Suporte, 36.4. Acolhimento, 36.5. Preocupação, 36.6. Solidariedade

Fonte: baseado no modelo utilizado por Figueiredo (2011)

Figueiredo (2011) estruturou os valores identificados em 208 subcategorias diferentes, em 692 menções, uma média de 7 valores por cada grupo empresarial observado.

A fim contribuir para a inclusão de alguns valores não mencionados na tabela de Rokeach (1973), Figueiredo (2011) elaborou três novas categorias: (1) valores de gestão como atuação descentralizada, gestão participativa, competitividade, expansão, governança, planejamento, alinhamento, qualidade, profissionalismo, técnica, (2) valores associados a *stakeholders* e (3) sustentabilidade.

A categoria sustentabilidade, em questão, compõe-se apenas da palavra/termo específico, ficando de fora palavras com conteúdo simbólico parecido, como por exemplo: desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável etc.

### 3.5.

#### Estruturação para a coleta dos dados sobre valores organizacionais.

O tratamento dado na coleta de dados aos valores encontrados nos portais corporativos nos sites dos Grandes Grupos foi igualmente utilizado na categorização. Segundo Kronberger; Wagner (2008, p.417), “a categorização é aceitável unicamente se os pesquisadores tiverem uma justificativa viável para as suas categorias.

Existe uma preocupação quanto as palavras sinônimas e isso os autores apontam que o pesquisador deve se atentar. Mas preciso, nessa pesquisa de valores, Figueiredo (2011) utilizou o *Dicionário Houaiss de Sinônimos e Antônimos* para dirimir quaisquer dúvidas, uma vez que durante a categorização parte dos valores apresentavam possibilidades de escolha diferentes. A base deste estudo refere-se aos valores dos 100 maiores grupos empresariais operacionalizados no Brasil, conforme com o *ranking* da revista *Maiores Grupos*, da editora *Valor Econômico*, disponibilizados em seus respectivos portais corporativos.

A *World Wide Web* criou oportunidade para os dados em formato de textos, possibilitando assim buscas nos sites e portais das 100 empresas



selecionadas acerca das informações já divulgadas. Os casos das empresas que não divulgam seus valores no site corporativo foram substituídos pelos grupos CCR, SHV GABrasil, Grupo Abril, Positivo, Algar, Rodobens Grupo Verdi, Coteminas, Lojas Renner, Guararapes e Profarma, que ocupam na lista do 101º ao 110º lugar. Os 10 grupos sem divulgação de valores são: Claro (36º), Lojas Americanas (44º), Jereissati São Paulo (48º), Safra (55º), Citi (56º), Renault (66º), Makro (74º), Eletrolux (86º) e Artur Lundgren (89º).

Esses valores encontrados nos portais corporativos das empresas selecionadas pelo *ranking* foram classificados em categorias com base na Teoria de Valores de Rokeach. Os valores listados foram estruturados por indústria, comércio e prestação de serviços, origem do capital e por ramos de atividade econômica. Os valores foram organizados por ordem de categoria bruta, por exemplo, gestão e em sua categoria desdobrada gestão empresarial, contribuindo assim, para resultados estatísticos.

Igualmente aos valores associados a um público de relacionamento, por exemplo: os acionistas são fundamentais para o objetivo final da empresa. Nesse caso é possível mapear os diferentes públicos como: externos, clientes, acionistas etc., e a sua quantificação. Além disso foram mapeados os valores associados á gestão como inovação, alto desempenho etc. Um formulário de coleta de dados está disponibilizado (disponível no Anexo 1) para apresentar os dados mais bem estruturados.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Sustentabilidade em empresas pesquisadas em 2021.**

#### **4.1.1 Empresas que incluem sustentabilidade nos valores e como um tópico destacado.**

Na maioria dos grupos analisados a apresentação dos seus valores vem acompanhada de definições (ex. Eletrobrás), frases (ex. Santander) e elementos (ex. Gerdau), que possibilitam que a organização direcione suas preferências e as ações dos colaboradores, para instrumentalizar sua cultura organizacional (TOH et.al., 2008; ÖZÇELİK et.al. 2016), como ilustram os resumos abaixo. Podemos observar também que as organizações estão cada vez mais buscando explicitar o significado dos seus valores para seus objetivos, comportamentos e práticas. Mediante esses valores, a empresa consegue expressar sua identidade com um posicionamento diferente no mercado. Para isso, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores também dos seus membros, começando pelos fundadores e líderes. A primeira ação desses valores organizacionais é criar entre os colaboradores modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teria repercussões no comportamento e atitude dos empregados [...]” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p. 130).

Os valores organizacionais são definidos por princípios e crenças que orientam as metas definidas pelo organismo institucional (Gosendo & Torres, 2010). Assim, a Teoria dos Valores Humanos ajuda a melhorar isso (Schwartz, 1992), porque existe uma troca de objetivos e metas que coincidem com às necessidades de cada indivíduo. Os valores declarados nas *home pages* cada vez mais estão atrelados à missão e a visão organizacional (Mirvis et. al., 2010; Tourky et.al., 2020), e têm como função estabelecer os princípios e crenças que direcionam as metas definidas pelo organismo institucional, e criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, aos comportamentos e atitude dos empregados (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004; GOSENDO & TORRES, 2010). A missão organizacional mostra o que a empresa realmente é, e a visão tem o seu alvo no futuro, ou seja, em qual direção seguir (Gamble e Thompson, 2012). A missão defende a essencial motivação na ação da empresa, ou seja, destaca o motivo de sua existência (Collins e Rukstad, 2008) e estabelece o seu único propósito, isso é, se

diferenciar das outras, se destacando como única em seu corpo de ações em sentido produtos/serviços e mercado (Ireland e Hitt, 1992; Pearce e David, 1987).

O valor SUSTENTABILIDADE e suas subcategorias, nem sempre é declarado explicitamente no site corporativo das organizações estudadas, conforme é feito por organizações como: Oi, Santander e FIAT. Algumas organizações, incluem a prática deste valor em sua missão e visão (ex. Gerda, Volkswagen do Brasil); e também outras mencionam explicitamente a importância de práticas sustentáveis apenas nos seus relatórios de sustentabilidade (ex. Bunge, Pão de Açúcar). Os valores organizacionais referem-se ao campo das organizações. A organização decide quais são os seus valores desde a fundação. Já que como afirma Nietzsche, “os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade” (Tamayo, 2008). Desse modo, a organização expressa seus valores e usa a sua identidade, com posicionamento distinto na sociedade e no mercado.

Os exemplos a seguir nos demonstram isto:

Quadro 4: Empresa Grupo Pão de Açúcar

<b>Empresa: GRUPO PAO DE AÇÚCAR</b> <a href="https://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/nosso-proposito/">https://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/nosso-proposito/</a> Acesso em: 24 de jun de 2021	
<b>Missão</b>	<p>Temos paixão pelo(a) cliente, trabalhamos para construir a melhor experiência de compra em nossas lojas, sites e aplicativos. No dinamismo do varejo, buscamos fazer simples e bem-feito, de forma ágil e com foco no resultado. E sempre acompanhados(as) da inovação, característica fundamental para seguirmos liderando a transformação digital do varejo. Aqui, não deixamos para depois, somos um time de 57.000 protagonistas, diversos(as), que se respeitam e, acima de tudo, responsáveis pela história que queremos contar juntos(as).</p>
<b>Visão</b>	<p>O Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar sua participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade socioambiental e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.</p>
<b>Valores</b>	<p><b>PAIXÃO PELO CLIENTE</b> O(a) cliente é a nossa razão de ser e, por isso, somos apaixonados(as) por atendê-lo(a) e encantá-lo(a) todos os dias.</p> <p><b>FAZER SIMPLES E BEM-FEITO</b> Sabemos que nosso negócio é desafiador, por isso, devemos buscar simplicidade, agilidade e excelência em cada entrega.</p> <p><b>ATITUDE PARA INOVAR</b> Somos pioneiros(as) e buscamos sempre por inovação, movidos por entregar experiências cada vez melhores para nossa gente, nossos(as) clientes e sociedade.</p> <p><b>DEIXA COMIGO</b> Somos feitos de gente protagonista, que se arrisca, assume responsabilidades e faz acontecer.</p> <p><b>JUNTOS(AS), PELO RESULTADO HOJE E SEMPRE</b> Somos orientados(as) para resultados e nossa força está em superar as metas para o crescimento sustentável do GPA.</p>
<b>Sustentabilidade:</b>	<p>Nossa política de Sustentabilidade, alinhada às diretrizes do Grupo Casino, controlador do GPA, orienta nossos esforços para integração da agenda de desenvolvimento sustentável à estratégia de negócios. Ela é o ponto de partida para o planejamento de ações baseadas em seis eixos de atuação, com metas e indicadores para assegurar a efetividade das iniciativas e a entrega de valor a todos os públicos: Valorização da Nossa Gente, Consumo e Oferta Consciente, Transformação na Cadeia de Valor, Gestão do Impacto Ambiental, Engajamento com a Sociedade e Gestão Integrada e Transparência.</p>

Quadro 5: Empresa Volkswagen do Brasil

<b>Empresa: Volkswagen do Brasil</b> <a href="https://www.vw.com.br">https://www.vw.com.br</a> <a href="https://www.vw.com.br/pt/volkswagen/sustentabilidade.html">https://www.vw.com.br/pt/volkswagen/sustentabilidade.html</a> Acesso em 15:de jun de 2021
<b>Missão</b> Qualidade, satisfação do cliente, inovação e responsabilidade socioambiental.
<b>Valores:</b> Alta performance, renovação, respeito, responsabilidade, sustentabilidade e proximidade com o cliente.
<b>Visão:</b> Ser referência de investimento social para o Grupo Volkswagen e a sociedade, consolidando-se como instituição de excelência.
<b>Sustentabilidade:</b> A Responsabilidade Corporativa e a Sustentabilidade fazem parte do DNA da Volkswagen do Brasil, que investe em processos produtivos e produtos cada vez mais sustentáveis, além de desenvolver e apoiar iniciativas em benefício de seus empregados e da comunidade. Através do Anuário de Sustentabilidade relatamos as atividades da empresa relevantes aos públicos de interesse nas esferas econômica, social e ambiental.

Quadro 6: Empresa Gerdau

<b>Empresa: GERDAU</b> <a href="http://www.gerdau.com.br/utl/PDF/gerdau_facts_3T13.pdf">http://www.gerdau.com.br/utl/PDF/gerdau_facts_3T13.pdf</a> <a href="https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/responsabilidade-ambiental">https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/responsabilidade-ambiental</a> Acesso em: 15 de jun de 2021
<b>Missão:</b> Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.
<b>Visão:</b> Ser global e referência nos negócios em que atua.
<b>Valores:</b> Ter a preferência do CLIENTE. SEGURANÇA das pessoas acima de tudo. PESSOAS respeitadas, comprometidas e realizadas. EXCELÊNCIA com SIMPLICIDADE. Foco em RESULTADOS. INTEGRIDADE com todos os públicos. SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental.
<b>Sustentabilidade:</b> O sistema de gestão da Gerdau busca equilibrar os pilares econômico, social e ambiental e as nossas práticas estão alinhadas ao conceito de economia circular. A Gerdau possui modernas metodologias para o reaproveitamento dos resíduos e dos materiais gerados de forma secundária durante a produção de aço, para serem utilizados em novos produtos com inúmeras aplicações. A Gerdau é a maior recicladora de sucata ferrosa da América Latina e, por ano, transforma mais de 12 milhões de toneladas de sucata em novos produtos em aço. Em 2018, 73% do aço produzido pela Empresa foi feito utilizando a sucata como principal matéria-prima. A Gerdau utiliza como fonte de energia renovável o biorredutor - carvão vegetal proveniente de florestas plantadas - usado em substituição ao carbono em algumas das unidades da Empresa que utilizam o alto forno no seu processo produtivo. A produção de aço através de carvão vegetal, que é uma biomassa renovável, o contribui para a mitigação de impactos ambientais na redução de gases de efeito estufa e, além disso, possui um potencial significativo de contribuição no combate às mudanças do clima.

## 4.1.2

### Empresas que não incluem sustentabilidade nos valores, mas incluem como um tópico destacado.

Quadro 7: Empresa Carrefour Brasil

<b>Empresa: Carrefour Brasil</b> <a href="https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/grupo/missao-visao-e-valores/">https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/grupo/missao-visao-e-valores/</a> Acesso em: 15 de jun de 2021
<b>Visão:</b> Esperamos ser um agente de transformação das relações de consumo. Assim, buscamos formas mais simples, prazerosas, econômicas e sustentáveis de consumo. Com liderança de mercado, queremos trabalhar junto aos nossos fornecedores, consumidores e à sociedade para a criação de práticas que possam melhorar a qualidade de vida das pessoas e a sustentabilidade do planeta.
<b>Missão:</b> Queremos sempre melhorar nossas relações com nossos consumidores, fornecedores, colaboradores e acionistas. Para isso, aperfeiçoamos nossos processos operacionais, investindo com propósito em eficiência, proximidade, parceria e incentivo. Tudo para fortalecer nossos laços com as pessoas. Com a transformação digital, nos atualizamos para trazer o que há de mais novo em tudo o que fazemos, com eficiência, economia, disciplina, qualidade, agilidade e criando uma melhor qualidade de vida para todos os nossos clientes.
<b>Valores:</b> Desenvolvemos projetos para a expansão da diversidade em nossa cultura de negócios. Com o projeto <i>Act for Food</i> , valorizamos a transição alimentar para todos, oferecendo aos nossos 13 milhões de clientes, diariamente e em qualquer lugar, uma alimentação saudável a preço justo. Colocando em prática nossos quatro compromissos que fundamentam e norteiam nossas atividades profissionais: o orgulho de transformar o nosso negócio, servir o cliente com respeito, agir com simplicidade e crescer e ter sucesso juntos.
<b>Sustentabilidade</b> A sustentabilidade é o caminho das nossas decisões. Trabalhamos por um futuro melhor para o meio ambiente, para as pessoas e para os negócios. A transição alimentar que o Grupo Carrefour Brasil se propõe a liderar é uma grande transformação social. Trata-se de um amplo contexto de mudanças de hábitos e comportamentos que visam ao bem-estar geral das pessoas e à preservação do planeta como um todo. Nossas decisões são tomadas com o objetivo de minimizar o impacto ambiental em toda a cadeia de produção, promover a inclusão e democratizar o acesso à alimentação saudável. Sob essa perspectiva, orientamos nossa estratégia de responsabilidade social com base em um tema central, o da alimentação. Além disso, também atuamos firmemente com a causa animal. A empresa está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU (Organização das Nações Unidas).

Quadro 8: Empresa Eletrobrás

<b>Empresa: ELETROBRAS</b> <a href="https://eletrobras.com/pt/Paginas/Missao-Visao-e-Valores.aspx">https://eletrobras.com/pt/Paginas/Missao-Visao-e-Valores.aspx</a> Acesso em: 19 de jun de 2021.
<b>Missão:</b> Colocamos toda nossa energia para o desenvolvimento sustentável da sociedade.
<b>Visão</b> Ser uma empresa inovadora de energia limpa, reconhecida pela excelência e sustentabilidade
<b>Valores</b> Nos guiamos e nos comprometemos a: Respeito às pessoas e à vida: Respeitar as diferenças, a diversidade, os direitos individuais e coletivos, e a vida em todas as suas formas, com segurança e equidade. Ética e Transparência: Sermos íntegros e honestos, leais aos compromissos assumidos, cientes das nossas responsabilidades e transparentes nas nossas ações e resultados em todos os momentos. Excelência: Perseguir a excelência, a qualidade da alocação de recursos, a disciplina de execução, a cultura de alto desempenho e a geração de valor para nossos públicos de interesse Inovação: Estimular a cultura da inovação para criar ideias e soluções capazes de gerar impacto no futuro da energia e suas aplicações na organização. Colaboração e reconhecimento: Valorizar o mérito, o comprometimento, a colaboração e o

aprendizado contínuo, estabelecendo condições que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional com a consequente ampliação da competitividade.

**Sustentabilidade:**

O nosso Sistema de Gestão da Sustentabilidade se baseia em cinco elementos principais: a Política de Sustentabilidade das Empresas Eletrobras, a Comissão Executiva de Gestão da Sustentabilidade das Empresas Eletrobras, o Sistema de Indicadores de Gestão da Sustentabilidade Empresarial (Sistema IGS), o Modelo de Criação de Valor e o Relato Integrado.

A Política de Sustentabilidade das Empresas Eletrobras estabelece as diretrizes que norteiam as nossas ações quanto à promoção da sustentabilidade empresarial, assegurando a perenidade dos negócios e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Quadro 9: Empresa Brasil

**Empresa: SHELL BRASIL**

<https://www.shell.com.br/sobre-a-shell/nossos-valores.html>

Acesso em 15 de jun de 2021

**Visão:** Nosso principal objetivo é responder às necessidades energéticas da sociedade hoje e no futuro, atuando de forma responsável nos âmbitos econômico, ambiental e social

**Missão:** Os objetivos do Grupo Shell são o engajamento, com eficiência, responsabilidade e lucratividade, em atividades de petróleo, gás, produtos químicos e outras, e a participação na busca e no desenvolvimento de outras fontes de energia a fim de atender à evolução das necessidades dos clientes e à crescente demanda mundial de energia. Nossos oito princípios empresariais são associados à: economia, concorrência, integridade nos negócios, atividades políticas, saúde, segurança e meio ambiente, comunidades locais, comunicação, engajamento e respeito às leis.

**Valores:** Honestidade, integridade e respeito pelas pessoas, além de atuar em conformidade com legislações e regulamentações vigentes. Os oito Princípios Empresariais baseiam-se em nossos valores essenciais e promovem a confiança, abertura, trabalho em equipe, profissionalismo e orgulho no que fazemos.

**Sustentabilidade:** Como parte dos Princípios Empresariais, temos o compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Isto requer o equilíbrio de interesses de curto e longo prazo, integrando considerações econômicas, ambientais e sociais ao processo decisório da empresa.

Quadro 10: Empresa Whirlpool

**Empresa: Whirlpool**

<https://www.whirlpool.com.br> Acesso em: 15 de jun de 2021

**Visão:** Ser a melhor empresa de Cozinha & Lavanderia, melhorando continuamente a vida em casa.

**Missão:** Ganhar confiança e criar demanda para nossas marcas em um mundo digital.

**Valores:** Valores. Integridade. Respeito. Inclusão e Diversidade. One Whirlpool. Espírito de Vitória.

**Sustentabilidade:** A Sustentabilidade é um dos pilares estratégicos da Whirlpool, que ao longo de sua trajetória concentra esforços no desenvolvimento de tecnologias e processos que aumentem a eficiência e reduzam os impactos das operações industriais e dos produtos nas esferas social, ambiental e econômica. A Companhia investe constantemente em projetos de gestão ambiental e ações sustentáveis que envolvem os colaboradores, agentes multiplicadores de boas práticas nas Unidades, e em atuações em conjunto com a comunidade. São a base de uma política de Inovação Sustentável realizada pelo Comitê de Sustentabilidade da Whirlpool, composto por vice-presidentes e diretores, e pela Diretoria de Sustentabilidade.

Quadro 11: Empresa Walmart

**Empresa: Walmart**

<http://www.mediagroup.com.br/host/walmart/2015/pt/04.htm> Acesso em: 15 de jun de 2021

**Visão:** Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e dos funcionários.

**Missão:** Vender por menos para as pessoas viverem melhor.

<b>Princípios:</b> Respeito pelo indivíduo, atendimento ao cliente, busca pela excelência, agir com integridade.
<b>Sustentabilidade:</b> Para a contínua promoção de iniciativas socioambientais, o Walmart desenvolve e engaja sua cadeia a adotar práticas mais sustentáveis. A atuação é apoiada por um sistema com oito plataformas multidisciplinares: Clima & Energia, Insumos, Resíduos/Impacto Zero, Cadeia de Suprimentos, Clientes Conscientes, Funcionários Conscientes, Logística e Construções. São grupos de trabalho que recebem orientações e metas para conduzir ações que atendam às diretrizes corporativas relacionadas aos pilares globais Clima e Energia, Produtos mais Sustentáveis e Gestão de Resíduos. Baseado em três pilares – Amazônia, Compras Responsáveis e Gestão de Resíduos –, o Pacto pela Sustentabilidade visa à construção de um modelo de negócios orientado para o desenvolvimento sustentável. Assim, contempla o monitoramento e a mitigação de riscos, o fortalecimento de parcerias com fornecedores estratégicos e o incentivo à melhoria contínua.

Quadro 12: Empresa Camargo Correa

<b>Empresa:</b> Camargo Corrêa <a href="https://camargocorreainfra.com/quem-somos-2/">https://camargocorreainfra.com/quem-somos-2/</a> Acesso em: 15 de jun de 2021
<b>Visão:</b> Ser referência em integridade, sustentabilidade e excelência, gerando retorno e impacto positivo na sociedade.
<b>Missão e Propósito:</b> Executar de forma transparente, ética, inovadora e responsável os projetos de infraestrutura de nossos clientes, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil e de outros países onde atuamos. Trabalhamos duro e dentro dos mais elevados padrões éticos para entregar soluções de infraestrutura sustentáveis que contribuam para transformar a realidade das próximas gerações.
<b>Valores:</b> Respeito, integridade, transparência, excelência e integração
<b>Sustentabilidade:</b> Tendo a sociedade como nosso cliente final, é papel da Camargo Corrêa Infra deixar um legado socioambiental em todas as regiões em que atua, sendo um agente de transformação social comprometido com o desenvolvimento socioeconômico. Nossa estratégia de atuação está atrelada ao conceito de desenvolvimento sustentável, visando não somente a perpetuação do negócio como também o compromisso com o direito à vida das futuras gerações. Buscamos atender aos <i>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)</i> alinhados ao nosso planejamento estratégico e, para isso, contamos com planos e programas que garantem o uso responsável de recursos naturais em nossas obras e melhoram a interação com as comunidades do entorno, minimizando interferências sociais. Entendemos que ser sustentável não é mais um diferencial, e sim uma parte essencial do nosso negócio. Por isso, com o nosso Sistema de Gestão Socioambiental, disseminamos boas práticas e soluções estratégicas, gerando valor para todos os nossos <i>stakeholders</i> (partes interessadas).

Quadro 13: Empresa Odebrecht

<b>Empresa:</b> Odebrecht <a href="https://www.novonor.com.br/pt-br/a-novonor/sobre-a-novonor">https://www.novonor.com.br/pt-br/a-novonor/sobre-a-novonor</a> Acesso em 15:de jun de 2021
<b>Missão:</b> Nosso Propósito 2030 é servir à sociedade pela atuação das nossas empresas ajudando a construir um futuro sustentável.
<b>Valores:</b> Confiamos no potencial de cada ser humano. Atuamos com espírito de servir. Somos éticos, íntegros e transparentes. Somos diversos e inclusos. Temos foco na satisfação dos nossos clientes. Praticamos a delegação planejada.
<b>Visão:</b> Nossa Visão 2030 é ter a confiança dos clientes e da sociedade para conceber e concretizar com ética soluções inovadoras que criam valor para todos.
<b>Sustentabilidade:</b>



<p>Nossos Compromissos</p> <p>Para alcançar o nosso Propósito e a Visão 2030, as empresas do Grupo se comprometem a:</p> <p>Operar com os mais altos padrões éticos, técnicos, de governança e de eficiência para promover crescimento e prosperidade.</p> <p>Impulsionar a inovação e o desenvolvimento tecnológico.</p> <p>Atuar com diversidade, inclusão e equidade, contribuindo para a redução das desigualdades.</p> <p>Viabilizar e concretizar projetos sustentáveis de infraestrutura para atender as necessidades das atuais e das futuras gerações.</p> <p>Direcionar nossas operações para que sejam carbono neutras e apoiar nossos clientes no desenvolvimento de soluções climáticas positivas.</p> <p>Alinhar nossas ações aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU e apoiar iniciativas e melhores práticas na sociedade com esta finalidade.</p>
--

Quadro 14:. Empresa BUNGE

<p><b>Empresa: BUNGE</b></p> <p><a href="https://www.bunge.com.br/Bunge/Visao_Missao_Valores.aspx">https://www.bunge.com.br/Bunge/Visao_Missao_Valores.aspx</a></p> <p><a href="https://www.bunge.com.br/Sustentabilidade/Nossos_Principios.aspx">https://www.bunge.com.br/Sustentabilidade/Nossos_Principios.aspx</a></p> <p>Acesso em: 19 de jun de 2021</p>
<p><b>Missão:</b> Nossa razão de existir está no valor que geramos para a sociedade, na filosofia que orienta nossos relacionamentos e na responsabilidade ambiental que pauta nossas iniciativas. Conectamos agricultores a consumidores para fornecer alimentos, ingredientes e combustíveis essenciais para o mundo.</p>
<p><b>Visão:</b> Ser a maior processadora global de oleaginosas integrada e a principal parceira de soluções sustentáveis de oleaginosas, commodities e ingredientes relacionados.</p>
<p><b>Valores:</b> Nossos valores nos ajudam a alcançar nosso objetivo de aprimorar a cadeia global de alimentos e do agronegócio.</p>
<p><b>Integridade:</b> A integridade é a base de tudo o que fazemos. Isso significa fazer não apenas o que é necessário, mas o que é certo. Significa atuar de forma ética e justa e cumprir nossas promessas com colegas e clientes. Honestidade e justiça direcionam todas as nossas ações.</p>
<p><b>Trabalho em Equipe:</b> Trabalho em equipe é essencial porque ninguém domina o mercado apenas com boas ideias. Os empreendedores mais bem-sucedidos, apesar de terem espírito competitivo, trabalham melhor quando atuam em equipe - compartilhando visões, combinando esforços e multiplicando seus pontos fortes. Valorizamos a excelência individual e o trabalho em equipe para benefício da Bunge e das partes envolvidas.</p>
<p><b>Cidadania:</b> Nosso senso de cidadania se estende a todas as partes envolvidas. Contribuímos para o desenvolvimento das pessoas e da estrutura social e econômica das comunidades em que operamos. Também buscamos ser defensores do meio ambiente, usando recursos naturais de maneira eficiente e responsável.</p>
<p><b>Empreendedorismo:</b> O empreendedorismo faz as mudanças acontecerem. Ele nos impulsiona a desafiar a sabedoria convencional, a questionar nossas suposições e, assim, a criar oportunidades e a melhorar continuamente. Prezamos a iniciativa individual de encontrar oportunidades e gerar resultados</p>
<p><b>Abertura e Confiança:</b> Incentivamos a livre discussão e depositamos confiança nos nossos colegas. Valorizamos novas ideias e opiniões, mesmo que sejam um contrassenso, e esperamos ouvir informações exatas, mesmo - ou especialmente - quando não trazem boas notícias. A confiança na honestidade e na capacidade dos nossos colegas é o que torna nossa equipe mais eficiente. Somos abertos a ideias e opiniões diferentes e confiamos em nossos colegas.</p>
<p><b>Sustentabilidade:</b> A Bunge integra a sustentabilidade em todos os níveis das nossas cadeias de valor. Em um momento em que a relação entre mudanças climáticas e segurança alimentar está mais aparente do que nunca, estamos comprometidos em fazer nossa parte e usar nossa escala e conectividade para ajudar a liderar o setor.</p> <p>Acreditamos que nossa posição de liderança no sistema alimentar global nos permite unir as partes interessadas - de agricultores a consumidores, ONGs e governos - e promover ações que ajudem a apoiar a agricultura sustentável.</p> <p>Para enfrentar os desafios de hoje e contribuir com as soluções que temos pela frente, definimos metas de sustentabilidade, incorporando atividades e compromissos que apoiarão ações robustas sobre mudanças climáticas, promoverão cadeias de suprimentos responsáveis e forneceremos responsabilidade por tudo o que fazemos.</p>



### 4.1.3

#### Empresas que não incluem sustentabilidade nos valores e nem como um tópico destacado)

Quadro 15: Empresa Oi

<b>Empresa: Oi</b> <a href="https://oifuturo.org.br/wp-content/uploads/2018/10/OiSA_CodigoEtica_20140213_port-1.pdf">https://oifuturo.org.br/wp-content/uploads/2018/10/OiSA_CodigoEtica_20140213_port-1.pdf</a> Acesso em 15:de jun de 2021
<b>Missão</b> Surpreender nossos Clientes a cada dia com soluções simples para comunicar e se relacionar.
<b>Valores:</b> Cliente no centro de tudo. Gente que surpreende. Fazer acontecer com excelência. Resultado sustentável.
<b>Visão:</b> Ser a Telecom preferida dos Clientes, prestando serviços completos com excelência.

Quadro 16: Empresa Santander

<b>Empresa: Banco Santander</b> <a href="https://www.santanderglobaloperations.com/pt/empresa/cultura-e-valores">https://www.santanderglobaloperations.com/pt/empresa/cultura-e-valores</a> Acesso em: 15 de jun de 2021
<b>Missão:</b> Ter a preferência dos nossos clientes por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos.
<b>Visão:</b> Ser o melhor Banco comercial que merece a lealdade duradoura dos seus colaboradores, clientes, acionistas e comunidades. Simples, Próximo e Justo é o caminho para conseguir ser o melhor banco para os clientes e a melhor empresa para os colaboradores. A nossa cultura corporativa transmite como devem pensar e agir todos os profissionais do Grupo Santander e o que os nossos clientes pedem como banco.
<b>Valores</b> “Mostro respeito e trato os outros como gostava de ser tratado, a reconhecer e aproveitar as suas diferenças”. “Promovo de forma ativa a colaboração para oferecer a melhor solução para os meus clientes e colegas”. “Escuto e ponho-me no lugar do outro para entender melhor as suas necessidades”. “Trabalho com paixão e energia e dou o melhor de mim para ganhar a confiança e fidelidade dos meus clientes e colegas”. “Falo claro, adapto-me ao meu interlocutor e ao contexto, a questionar as coisas de forma construtiva”. “Ajudo as pessoas que me rodeiam no seu desenvolvimento, a dar feedback e reconhecer os seus esforços”. “Cumpro o que prometo e sou coerente em tudo o que faço”. “Fomento a mudança em tudo o que faço, a entregar soluções criativas e inovadoras, a aprender com os erros”.

Em observação, o grupo Santander opta por não mencionar o termo Sustentabilidade nos seus valores por acreditar que cuidar da pessoas, ou seja, priorizar a sociedade é uma forma de contribuir para o meio ambiente e, assim, ser sustentável. De acordo com esse pensamento, além de econômica e ecológica, a sustentabilidade trata das dimensões sociais (Elkington, 1994). A Home Page da organização Santander demonstra que os negócios sustentáveis são um dos seus pilares e a empresa procura o desenvolvimento sustentável, com base no cumprimento à legislação ambiental com produtos e/ou processos para diminuir a

poluição. A fim de que a redução do uso de materiais melhore o relacionamento entre comunidades e stakeholders (Crane, 2000).

Quadro 17: Empresa FIAT

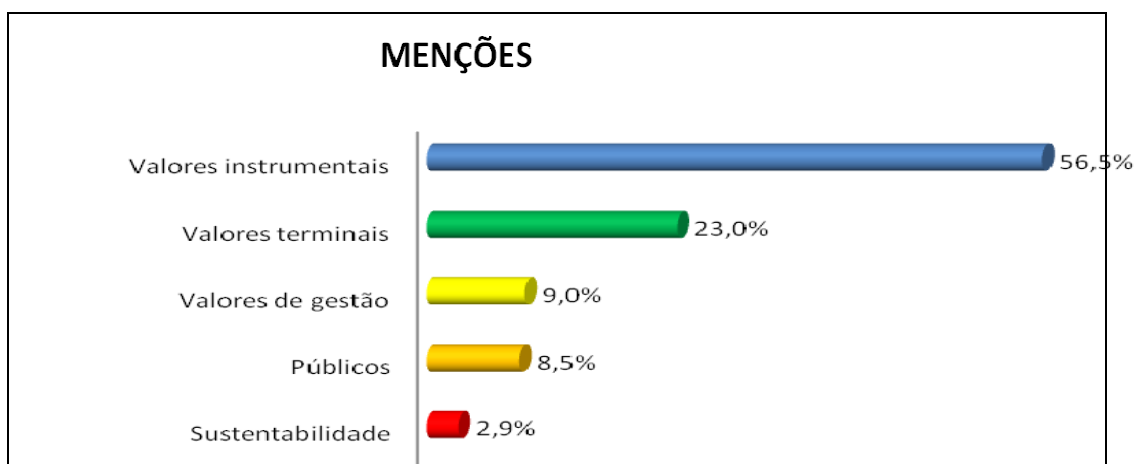
<b>Empresa: FIAT</b> <a href="https://www.fiat.com.br/institucional.html">https://www.fiat.com.br/institucional.html</a> Acesso em 15:de jun de 2021
Missão Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio
<b>Valores:</b> <b>SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b> Ele é a razão da existência de qualquer negócio. <b>VALORIZAÇÃO E RESPEITO ÀS PESSOAS</b> São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível. <b>ATUAR COMO PARTE INTEGRANTE DA FCA</b> Juntos nossa marca fica muito mais forte. <b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> É a única forma de crescer em uma sociedade mais justa. <b>RESPEITO AO MEIO AMBIENTE</b> É isso que nos dá a perspectiva do amanhã.
<b>Visão:</b> Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

## 4.2.

### Comparação entre os valores de 2021 e os de 2011

Como é possível observar no Gráfico 1, Figueiredo (2011) identificou que 56,6% dos valores das empresas estudadas eram instrumentais, segundo a classificação de Rokeach (1973) que os estabelece como meios que nos levam ao objetivo final, e apenas 2,9% destes valores eram referentes à sustentabilidade. É notável que as empresas disponham de uma série de valores para conseguir seus objetivos, ou seja, ser ética, criativa e envolvida com seus públicos para assim, mostrar resultados para seus acionistas (valor terminal).

Gráfico 3: Categorização dos valores encontrados em 2011 por Figueiredo (2011)



Base de dados: 692 menções de valores

No entanto, conforme identificamos no Gráfico 4 dentre a amostra de 100 empresas, apenas 21% em 2021 definem seus valores terminais, como é o caso

da Petrobrás (ética, transparência, confiança, resultados), Itaúsa (Comprometimento, responsabilidade, prudência, ética, legalidade, valorização humana, transparência, eficiência, eficácia e sustentabilidade), Bradesco (ética, transparência, responsabilidade socioambiental, sustentabilidade), Banco do Brasil (ética, foco no cliente, inovação, confiabilidade, espírito público), dentre outros. As empresas Usiminas e Bosch, que não citam valores instrumentais, destacam os seguintes valores terminais: segurança, resultados, responsabilidade, sustentabilidade, iniciativa, determinação, confiança e justiça. Para entendermos melhor os cálculos para elaboração destes gráficos, no Anexo 2 temos uma planilha de todas as empresas e os valores identificados.

Em 2021, o percentual de empresas que mencionam SUSTENTABILIDADE como valor é quase quatro vezes maior do que dez anos atrás (11%). Este resultado, somado à constatação de que muitas empresas não explicitam o valor sustentabilidade em seus sites corporativos, mas explicitam o seu significado para a organização nos seus relatórios de sustentabilidade, também incluídos como itens divulgados nas *home pages*, fortalece a importância crescente do tópico.

Portanto, a resposta à questão “As grandes empresas brasileiras têm aumentado na escolha de sustentabilidade como um valor explícito no seu site na última década?” é afirmativa. As empresas não apenas têm aumentado na escolha da sustentabilidade como um valor explícito no seu site na última década, como também tem tido a preocupação de divulgar detalhadamente as práticas sustentáveis nos seus relatórios, muitas vezes vinculando estas práticas com seus propósitos, visão e missão organizacional.

Gráfico 4: Categorização dos valores encontrados em 2021



### 4.3. Nuvem de termos sobre Missão e Visão

A pesquisa em questão visa também identificar a relação entre os valores, missão e visão divulgados nos portais corporativos. Os valores organizacionais, como espelho da cultura organizacional, influenciam situações estratégicas, tomada de decisão, comprometimento dos colaboradores e com a comunicação da organização com todas as partes relacionadas no ambiente externo (Özçelik, Aybas & Uyargil, 2016). A “missão transparece o propósito ou objetivo principal da empresa, primeiramente no que é destinado aos consumidores finais e quaisquer envolvidos no ambiente interno” (CARDOSO, et. al., 2011). E a visão por sua vez, é um levantamento de preocupação de para onde se quer chegar, ou seja, qual o destino ideal, que segundo Tavares (2005), é uma visão de muitas oportunidades futuras. Determinado o destino da organização, as explicações naturais compreendem que as organizações individualmente são parciais (Bethlem, 2009). De acordo com Oliveira (2007) a visão tem uma abordagem maior, indicando um futuro próximo ou distante. Para este fim, foi feita uma procura, que resultou nas seguintes afirmativas: em 2021, 37% dos grupos empresariais divulgam missão, 27% divulgam visão, 32% divulgam valores e 8% não divulgam nenhum dos tópicos citados ou não tiveram seus portais corporativos atualizados desde 2011.

A descrição inteira da missão e visão foi copiada dos portais corporativos das empresas e submetida a ferramenta de criação de nuvens de termos (*tags*) do site <https://www.wordclouds.com/>, que enumera as repetições das palavras e as representa de forma gráfica pelo tamanho da letra. O programa de criação de nuvens também permite que se selecione um *ranking* de palavras para exibição. Assim foi possível visualizar as palavras mais mencionadas com o resultado nas figuras a seguir:

Figura 2: Nuvem de termos (tags) sobre a visão dos grupos empresariais



Figura 3: Nuvem de termos (tagx) sobre a missão dos grupos empresariais

A partir dessa figura, foi possível observar que existe uma harmonia com as palavras mostradas, com ênfase em para os *stakeholders* (acionistas, clientes, pessoas/sociedade). Estas empresas oferecem produtos, serviços e soluções de qualidade a fim contribuir com o desenvolvimento sustentável.

A visão da empresa tem uma ideia de longo prazo e aqui na figura demonstra uma preocupação com a sustentabilidade. É importante destacar também as palavras “cliente” e “excelência” que mostram que cada organização quer melhorar e ser referência futuramente, querendo ser conhecidos pelo Brasil e mundo. Conforme identificamos no referencial teórico, o que distingue declarações de visão nas empresas são a forma ou corpo e a intensidade com que realmente são vivenciadas em cada organização (Collins e Porras, 1996). É à medida que as empresas trabalham hierarquizando as suas declarações – valores, missão, visão, estratégias e *balanced scorecard* – é que o conceito é concretizado, conforme enuncia Collins e Rukstad (2008).

Figura 4: Missão e Visão dos 10 grupos estrangeiros, respectivamente



Os grupos estrangeiros fazem menções aos *stakeholders* (clientes, acionistas e sociedade).

Figura 5: Missão e Visão dos 10 grupos brasileiros, respectivamente



Os 10 grupos brasileiros não mencionam sustentabilidade na missão e visão e destacam palavras como serviços e pessoas.

## 5. Considerações finais

Neste trabalho foram apresentados os dados da evolução quantitativa do valor sustentabilidade dos maiores grupos empresariais no Brasil em 2011 e 2021, sua relação com a visão e missão organizacional e a análise destes dados apresentados em função do objetivo final do trabalho. Com isso, a presente pesquisa ajuda a compreender o termo sustentabilidade para a missão e visão empresarial dos grupos empresariais brasileiros, e isso tem um posicionamento em relatórios específicos organizacionais.

O trabalho oferece a análise de valores discursados e o seu alinhamento e relacionamento com a visão e a missão organizacional, destacando os gaps do discurso empresarial declarado na comunicação oficial das empresas. Essa análise comparativa das organizações pode tornar-se uma forma de benchmarking para melhores políticas de desenvolvimento sustentável.

Em 2011 identificou que 56,6% dos valores das empresas estudadas eram instrumentais, e apenas 2,9% destes valores eram referentes à sustentabilidade. No entanto, em 2021, apenas 21% têm seus valores identificados como terminais, e o percentual de empresas que mencionam sustentabilidade como valor é quase quatro vezes maior do que dez anos atrás (11%). Este resultado, somado à constatação de que muitas empresas não explicitam o valor sustentabilidade em seus sites corporativos, mas apresentam o seu significado para a organização em relatórios específicos sobre o tema sustentabilidade (também divulgados nas home pages), fortalece a importância crescente da questão para o universo organizacional.

Com base na premissa de que a menção destes valores está diretamente relacionada a quanto a organização considera aquela prática relevante, ou privilegia a narrativa de uma missão, visão e identidade associada ao tema, estes valores identificados afirmam um aumento na escolha de sustentabilidade como um valor explícito. Portanto, a resposta à questão “As grandes empresas brasileiras têm aumentado na escolha de sustentabilidade como um valor explícito no seu site na última década?” é afirmativa. As empresas não apenas têm aumentado na escolha da sustentabilidade como um valor explícito o seu site na última década, como também tem tido a preocupação de divulgar detalhadamente as práticas sustentáveis nos seus relatórios, muitas vezes vinculando estas práticas com seus propósitos, visão e missão organizacional.

Para essas empresas, o desenvolvimento sustentável faz parte do plano estratégico, onde assumem uma responsabilidade com a qualidade socioambiental, resultando em melhorias na sua própria imagem. O sucesso dessas empresas está relacionado diretamente com a sua cultura organizacional, pois seus valores fazem



parte dessa premissa. Isso porque é por meio dos seus valores que a organização expressa os seus objetivos, se distinguindo no mercado e na sociedade.

As inúmeras mudanças no cenário econômico trouxeram para as empresas, modificações na sua estrutura cultural e isso impactou as demandas do desenvolvimento sustentável, pois mais da metade das organizações em 2011 descreviam termos condizentes a responsabilidade social e ambiental.

Além disso, a sustentabilidade se relaciona com a missão e a visão organizacional se adentrando em “um conjunto de valores, propósito e processos que as empresas visam, com o foco em criar valor econômico, social e ambiental. Contudo, a sustentabilidade é vivenciada nas práticas empresariais destas empresas como forma de favorecimento social e eficácia na administração de seus recursos, pois assim, objetivam atrair consumidores finais conscientes, elevando o nível de eficiência organizacional.



## 6.

### Referências bibliográficas:

ADKINS, C.L.; RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. Value Congruence between Co-workers and its Relationship to Work Outcomes. **Group & Organization Management**, v. 21, n. 4, 1996

ALMEIDA, F. (2007). **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier.

ALVES; CARVALHO, 2021), Alves, S. S., & Carvalho, V. D. D. (2021). Discutindo a adequação das escalas de mensuração de valores ao contexto das instituições sem fins lucrativos: uma análise do inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, 26, 739-764.

ARMSTRONG, A. Ethics and ESG. Australasian Accounting, **Business and Finance Journal**, v. 14, n. 3, p. 6-17, 2020. DOI: 10.14453/aabfj.v14i3.2.

ASKANSASY, N. M.; BROADFOOT, L. E.; FALKUS, S. **Questionnaire measures of organizational culture**. Handbook of Organisational Culture and Climate. Thousand Oaks: Sage, p. 1-18, 2000.

BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BART, C. K.; BAETZ, M. The Relationship Between Mission Statement and HRM Performance: An Exploratory Study. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, November 1998.

BAMFORD, W. G. P. **Strategic Management: value creation, sustainability, and performance**. Cengage Learning, 2010.

BARBOSA, G. S. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. Revista Visões, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 1-11, jan./jun. 2008.

BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements: a content analysis. **European Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 393-401, 2004

BAUM, I. R.; LOCKE, E. A.; KIRKPATRICK, S. A. A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 43-54, 1998.

BAUMGARTNER, R. J. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258–271, 2014.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERTOLOTI, A. **Effectively managing risks in an ESG portfolio**. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, V.13, n.3, pp. 202–211, 2020.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGES, L. **Significado do trabalho e socialização** Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

BORGES, L. A estrutura fatorial dos atributos valorativos descritivos do trabalho: Um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, 4, 107-13, 1999.

BRITTO JÚNIOR, A.F., & MELO, M.C.O.L. A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: u m estudo de caso no grupo Zema. *Revista de Gestão*, 21(2), 183-199, 2014. doi: 10.5700/rege525.

BROADSTOCK, D.C.; CHAN, K.; CHENG, L.T.W.; WANG, X. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, p. 101716, 2020. DOI: /10.1016/j.frl.2020.101716.

CATALISA. Rede de Cooperação para a Sustentabilidade. 2003 Disponível em: <http://www.catalisa.org.br/content/view/30/59/> Acesso em: fev. de 2013.

CABLE D. M.; JUDGE, T. A. Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 67, n. 3, 1996.

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. Briefcase: Mission, Vision and Strategic Intent. *Long Range Planning*, v. 24, n. 4, p. 145-147, August, 1991.

CARDOSO, R.; GONÇALVES A.; PROENÇA, A.; MATHIAS, A.; PEREIRA NETO. A. F.; DA SILVA, C. E.; KARREL, D.; TAMMELA, I.; FUNKEL, J.; ARANHA, J. A.; DE OLIVEIRA, L. B.; CAVALCANTI, M.; BARRETO, P.; CASTRO, P.; CLEMENTE, R.; NARCIZO, R. B. **Manual de Gestão para MPEs Inovadoras**. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro, 2011.

CHATMAN, J. A. Matching People and Organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, 1991.

COHEN, M.; MELO, L. J.; SOUZA, R. L. **Empreendimentos Inovadores e Sustentáveis? Percepção, Atitude e Comportamento sobre Sustentabilidade Empresarial** na Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. Anais do XIII, ENGEMA, São Paulo, 2011.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. L. Organizational Vision & Visionary Organizations. **California Management Review**, p. 30-52, Fall, 1991.  
 COLLINS, C.; PORRAS, J. I. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**. September/October 1996.

COLLINS, D. J.; RUKSTAD, M. G. Can you say what your strategy is? **Harvard Business Review**, v.86, n.4, p.82 – 90, April 2008.

CROSBY, L. A.; BITNER, M. J.; GILL, J. D. Organizational structure of values. **Journal of Business Research**, New York, v. 20, n. 2, p. 123-34, 1990.

CLARO, P. B. DE O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, Universidade de São Paulo, v. 43, p. 289–300, 2008.

CME Group. **Why ESG Is Outperforming The S&P 500**. Accretive Capital LLC dba – Benzinga.com. May 2020. Available at: <<http://news-business.vlex.com.sproxy.fgv.br/vid/why-esg-is-outperforming-844830977>>, access on Sep. 2021.

CHATMAN, J. A. Matching People and Organizations: selection and socialization in public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, 1991.

CFA Institute, HOUGAN, M.; LAWANT, D. **Crypto assets: The Guide to Bitcoin, Blockchain, and Cryptocurrency**, 2020.

Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

CRANE, A. Corporate greening as a moralization. **Organizational Studies**, 21(4), 673-693, 2000.

DAVID, F. R.; DAVID, F. R. It's time to redraft your mission statement **The Journal of Business Strategy**. v. 24, n. 1, p. 11 - 14, Jan/Feb 2003.

DAVID, Fred R. e DAVID, Forest R. **Strategic Management – A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases**. 16th. ed. Global Edition: Pearson Education Limited, 2017.

DOLAN, L. D.; GARCIA, S. **Gestão por valores: um guia corporativo para viver, manter-se vivo e ganhar a vida no século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

DUQUE-GRISALES, E.; AGUILERA-CARACUEL, J. Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of Multilatinas: Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, 2019.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities, and practices**. New York: Harper & Row, 1973.

EKINS P., SIMON S., DEUTSCH, L., FOLKE, C. & DE GROOT, R. A Framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. **Ecological Economics**, 44(2-3), 165-185,2003.

ELKINGTON, J. **California Management Review**, 36(2), 90-100,1994.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**. Winter, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer behavior** 8. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.

FERREIRA, M.C., FERNANDES, H.A., SILVA, A.P.C. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. **Revista de Administração Mackenzie**, 10(3), 84-100, 2009. doi: 10.1590/S1678-69712009000300006.

FIAT. Institucional – Gestão. Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/institucional/gestao.html>>

FIGUEIREDO S. Interseções entre os valores e a comunicação organizacional, **ORGANICOM**, vol.8, n.14, 2011, <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139095>

FILION, L. J. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, Novembro/Dezembro, 1993.

FOUBERT, A.L. ESG Data Integration by Asset Managers: Targeting Alpha, Fiduciary Duty & Portfolio Risk Analysis. **Opimas**. 17 Jun.2020. Available at: <<http://www.opimas.com/research/570/detail/>>, accessed on Nov. 2021.

FURMAN, M. How to create a corporate culture. **Incentive**, v. 172, n. 5, p. 77, 1998.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 51-71 2004

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR, A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva** - 2ed. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GARCIA DE MELLO, A. M.; DE SOUZA SANT'ANNA, A. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais **Revista Ciências**

**Administrativas**, vol. 22, núm. 1, janeiro-junho, 2016, pp. 255-282 Universidade de Fortaleza Fortaleza, Brasil

GARZA, A. S., & MORGESON, F. P. Exploring the link between organizational values and human resource certification. **Human Resource Management Review**, 22(4), 271-278. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.011>.

GLADWIN, T. N., KENNELLY, J. J., & KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, 20(4), 874-907, 1995. doi:10.5465/amr.1995.9512280024.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOSENDO, E.E.M., & TORRES, C.V. **Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte**. Paideia, 20(45), 29-38, 2010. doi: 10.1590/S0103863X201000010000.

HART, S. L. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review**, 1997.

HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, v. 54, n. 3, p. 265-273, 2011.

HANN, T, PINKSE, J., PREUSS, L., & FIGGE, F. Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, 127(2), 297-316, 2015. doi:10.1007/s10551-014-2047-5.

HARRIS, L. C.; CRANE, A. The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 3, p. 214-234, 2002

HASNA, A. M. Sustainability classifications in engineering: discipline and approach. **International Journal of Sustainable Engineering**, 3(4), 258-276, 2010.

HELENA MASULLO (2020)  
<https://conteudos.xpi.com.br/analistas/helena-masullo/>

HO, V.E.H.; PARK, S. ESG Disclosure in Comparative Perspective: Optimizing Private Ordering in Public Reporting. **University of Pennsylvania Journal of International Law**, v. 41, n. 2, 2019.

Hong-Yi Chen, Sharon S. Yang, Do Investors exaggerate corporate ESG information? Evidence of the ESG momentum effect in the Taiwanese market, **Pacific-Basin Finance Journal**, Volume 63, 2020,

HOFSTEDE, G.; **Cultures and Organizations. Software of the Mind**. Cambridge, Great Britain: McGraw-Hill Book Company, 1991.

HONRADO, G., CUNHA, M.P., & CESÁRIO, F.J. Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências. **Análise Psicológica**, 19(2), 279-298, 2001.

IRELAND, R.D.; HITT, M. A. Mission Statements: Important, Challenge and Recommendations for Development. **Business Horizons**, May/June, 1992.

IRIGARAY, H.; VERGARA, S. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 4, p. 1085-1098, 2011.

ISO 26000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010.

JIMÉNEZ HERRERO, L. **Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global**. Madrid: Pirámide, 2000.

JUKEMURA, P.K. **Why ESG investing seems to be an attractive approach to investments in Brazil**. ING - Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione. 2019. Available at: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/148575>, Access on Nov. 2021.

JOHNSON, R. E., & JACKSON, E. M. Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82(4), 915-933, 2009. doi: 10.1348/096317908X37391.

KANTER, Rosabeth Moss; PINHO, Ricardo Reisen de. ABN AMRO REAL: Banking on Sustainability. Estudo de caso. **Harvard Business School**. Abril, 2005.

KARNANI, A. Controversy: The Essency of Strategy. **Business Strategy Review**, Winter, 2008.

KOTLER, P. & BLIEMEL **Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung**. 10th ed., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

KOTTER, J. P. What leaders really do. **Harvard Business Review**, May/June, 1990.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, p. 59-67, March/April 1995.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRONBERGER, N. & WAGNER, W. **Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos**. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som, pp. 189-217, 2008. Petrópolis, RJ: Vozes

LAFFERTY, W. M., & MEADOWCROFT, J. **Implementing sustainable development**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

LARWOOD, L.; FALBE, C. M.; KRIEGER, M. P.; MIESING, P. Structure and Meaning of Organizational Vision. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 740-769, June 1995.

LE ROUX, C., & PRETORIUS, M. Navigating sustainability embeddedness in management decision-making. **Sustainability**, 8(5), 1–23, 2016 doi:10.3390/su8050444

LIPTON, M. Demystifying the Development of an Organizational Vision. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 4, p. 83, Summer, 1996.

LOPEZ-DE-SILANES, F.; MCCAHERY, J.A.; PUDSCHEDL, P.C. **ESG performance and disclosure: A cross-country analysis**. Sing. J. Legal Stud., pp. 217-241, 2020.

MALMI, T., & BROWN, D.A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges, and research directions. **Management Accounting Research**, 19(4), 287-300. doi:10.1016/j.mar.2008.09.003.

MARGOLIS, S. L.; HANSEN, C. D. Visions to Guide Performance: A Typology of Multiple Future Organizational Images. **Performance Improvement Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 40-58, 2003.

MARTENS, P. Sustainability: Science or fiction? **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, 2(1), 36–41, 2006. doi:10.1080/15487733.2006.11907976.

MACHADO, D. S. **Filosofia institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MERVELSKEMPER, L.; STREIT, D. Enhancing market valuation of ESG performance: Is integrated reporting keeping its promise? **Business Strategy and the Environment**, v.26, n.4, pp. 536-549, 2017. DOI: 10.1002/bse.1935

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: Strategic implications. **Journal of Management Studies**, v.43, n.1, p. 1-18, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MERVELSKEMPER, L.; STREIT, D. Enhancing market valuation of ESG performance: Is integrated reporting keeping its promise? **Business Strategy and the Environment**, v.26, n.4, pp. 536-549, 2017. DOI: 10.1002/bse.1935

MICHAILOVA, S.; HUTCHINGS, K. National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, 2006.

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1649-1665, December 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MIRALLES-QUIRÓS, M. M.; MIRALLES-QUIRÓS, J. L.; GONÇALVES, L. M. V. The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 574, 2018. DOI: 10.3390/su10030574

MIRVIS, P.; GOOGINS B. ; KINNICUTT. S. Vision, mission, values: Guideposts to sustainability **Organizational Dynamics** (2010) 39, 316—324

MISSÃO Google. Disponível em: <<http://www.google.com/intl/pt-BR/about/company/>> Acesso em: 04 de fev. de 2015.

MÜLLER, A. L., & PFLEGER, R. Business transformation towards sustainability. **Business Research**, 7(2), 313–350, 2014. doi:10.1007/s40685-014-0011-y.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: Integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico, 2015**.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; DA SILVA, R. V. Missão institucional: uma análise da A efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 3, p. 361-384, 2011.

NANUS, B. Visionary Leadership: **Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. Crafting Vision. **Journal of Management Inquiry**, v. 6 (4), p. 308-329, 1997.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. R.; Medeiros, R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70–82, 2012.



OLIVEIRA, A. F. & TAMAYO, A. Inventario de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração** (USP), 39, 129-149, 2004.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 487-516, 1991.

PAIVA; PEIXOTO; LUZ, 2014; PAIVA, K.C.M; PEIXOTO, A.F.; LUZ, T.R. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com professores de uma escola filantrópica e confessional de Belo Horizonte (MG), **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa** (RECADM) v. 13 | n. 1 | p. 89-113 | Jan-Abr/2014  
<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1740>

PASCALE, R. T. Surfing the Edge of Chaos. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 83-94, 1999.

PEARCE II, J. A.; DAVID, F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 109-115, May, 1987.

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. A Content Analysis of the Mission Statements of United States Firms in Four Industries. **International Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 296-301, June, 2006.

PENTEADO, H. **Ecoeconomia: Uma nova abordagem**. São Paulo: Lazuli, 2003.

PORTO, J.B.; TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.2, n.1, p.31-57, jan./jun.2002. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. Estudos de Psicologia, Natal, v.8, n.3, p.393-402, set./dez.2003.

PORTO, J. B., TAMAYO, A. **Valores do Trabalho**. In: M. M. M. Siqueira (org.). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão (pp. 295-307, 2008). Porto Alegre: Artmed.

QUIGLEY, J. V. **Vision: how leaders develop it, share it, and sustain it**. Business Horizons, Sep/Out, 1994a.

RAO, C. A.; RAO, B. P.; SIVARAMAKRISHNA, K. **Strategic Management and Business Policy: Text and Cases**. New Delhi: Excel Books, 2008.

RICHES, R. Objetivos como razão de ser da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 50-62, 1994

ROKEACH, M. **The nature of human values**. Free Press, New York, 1973.

SACHS, I.; **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. SEBRAE – Garamond Universitária, 2004.

SARAIVA, L.; PIMENTA, S.; CORRÊA, M. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 57-79, 2004.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too**. San Francisco: Wiley & Sons, 2006.

SCHWARTZ, S.H. **Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. In: Zanna, M. (Org.). *Advances in experimental social psychology* (v. 25, pp. 1-65, 1992). Academic Press, Orlando.

SCHWARTZ, LEHMANN E ROCCAS Multimethod probes of basic human values. Em J. Adamopoulos & Y. Kashima (Orgs.), **Social psychology and culture context: Essays in honor of Harry C. Triandis** (pp. 107-123, 1999). Newbury Park: Sage.

SCHWARTZ, S.H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: Ros, M., & Gouveia, V.V. (Orgs.). **Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados** (pp. 55-85, 2006). Senac, São Paulo.

SCHWARTZ, S.H.; MELECH, G., LEHMANN; A., BURGESS, S.; HARRIS, M.; OWENS, V. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, North Carolina, v.32, n. 5, p. 519-542, 2001.

SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, 20(1), 118–137,1995.

SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S., & PERSSON, S. Transdisciplinary study of sustainable enterprise. **Business Strategy and the Environment**, 22(4), 230–244,2013. doi:10.1002/bse.1773.

SCOTT, C.D., JAFFE, D.T. e TOBE, G.R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a Organização do Futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

SILVA, M. E., & FIGUEIREDO, M. D. Sustainability as practice: Reflections on the creation of an institutional logic. **Sustainability**, 9(10), 1–13,2017. doi:10.3390/su9101839.

SILVA, M. E., & FIGUEIREDO, M. D. Practicing sustainability for responsible business in supply chains. **Journal of Cleaner Production**, 251,2019. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119621

SLIMANE, M. Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. **Social and Behavioral Sciences**, 41, 92-99,2012.

STEAD, J. G.; STEAD, E. Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. **Journal of Business Ethics**, v.24, n. 4, p. 313-329, 2000.

SAVITZ, A. W., WEBER, K. **The triple bottom line**. San Francisco: Jossey-Boss, 2006.

SENGE, P. A. Quinta Disciplina: **A arte e prática da organização de aprendizagem**. Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções - 29ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SMITH, D. S.; CHECKLAND, P. B. Using a systems approach: the structure of root definitions. **Journal of Applied Systems Analysis**, v. 5(1), p. 75-83, 1976.

SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporação dos conceitos à estratégia empresarial**. 2006. 230f Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração, USP**, 33(3), 56-63,1998.

TAMAYO, A. Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia.: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial, p. 017-024, 2007.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, Mackenzie, 6(3), 192-213,2005.

TAMAYO, A., & BORGES, L.O. **Valores do trabalho e das organizações**. In: Ros, M., & Gouveia, V.V. (orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp.397-431,2006). Senac, São Paulo.

TAMAYO, A. & GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**, 31(2), 62- 72,1996.

TAMAYO, A., MENDES, A. M. & Paz, M. G. T. Inventario de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia (Natal)**, 5(2), 289-315,2000.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAMAYO, A.; SCHSWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.

TOH, S. M., MORGESON, F. P., & CAMPION, M. A. Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. **Journal of Applied Psychology**, 93(4), 864,2008. doi: 10.1037/00219010.93.4.864.

TOURKY, M.; KITCHEN, P.; SHAALAN, A. The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework, **Journal of Business Research**, Volume 117, 2020, Pages 694-706, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.046>.

ÖZÇELİK, G., AYBAS, M., & UYARGIL, C. High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235, 332341, 2016. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.040.

TOYOTA. Terra Sol. Disponível em: <<http://www.terrasol-veiculos.com.br/missao-visao-e-principios>>.

VASCONCELOS, K. C. A., SILVA, A., JUNIOR, & SILVA, P. O. M. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: Desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **Revista de Administração MACKENZIE**, 14(4), 45–75, 2013. doi:10.1590/S1678-69712013000400003.

VEIGA, J. E. **A emergência socioambiental**. São Paulo: SENAC SP, 2007. 144 p.

VOLTOLINI, R. **Educação e Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

WERBACH, A. **Estratégia para sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WILLIAMS, S. L. Strategic planning and organizational values: Links to alignment. **Human Resource Development International**, 5(2), 217-233, 2002. doi: 10.1080/13678860110057638.

## 7

### Anexos

#### Anexo 1: Formulário de Coleta de Dados

**NOME DA EMPRESA**

---

**CLASSIFICAÇÃO NOS 200 GRANDES GRUPOS DE VALOR**

---

**1. RAMO DE ATIVIDADE**

1. Comércio
2. Indústria
3. Serviços
4. Agribusiness

**2. ORIGEM DO CAPITAL**

1. Brasil
2. Alemanha
3. Canadá
4. China
5. Espanha
6. EUA
7. França
8. Holanda
9. Inglaterra
10. Itália
11. Japão
12. México
13. Portugal
14. Suíça
15. Misto.

**3. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS :** \_\_\_\_\_

1. Até 100 funcionários
2. De 101 a 500 funcionários
3. De 501 a 1.000 funcionários
4. De 1.001 a 5.000 funcionários
5. Acima de 5.000 funcionários

**4. SETOR DE ATIVIDADE**

1. Açúcar e Alcool
2. Agricultura

3. Água e Saneamento
4. Alimentos
5. Bebidas e Fumo
6. Comércio Atacadista e Exterior
  7. Comércio Varejista
  8. Construção e Engenharia
  9. Eletroeletrônica
  10. Energia Elétrica
11. Farmacêutica e Cosméticos
  12. Materiais de Construção e Decoração
  13. Mecânica
14. Metalurgia e Siderurgia
15. Mineração
  16. Papel e Celulose
  17. Petróleo e Gás
18. Química e Petroquímica
  19. Serviços especializados
  20. Serviços Médicos

## **5. DIVULGA MISSÃO**

1. SIM 2. NÃO

## **6. DIVULGA VISÃO**

1. SIM 2. NÃO

## Anexo 2: Planilha com Levantamento e Cálculos Percentuais

Lista dos grupos empresariais analisados na pesquisa								
* Considerando valores também com palavras similares, por exemplo: princípios, pilares e mandamentos.								
	Grupos	Valores instrumentais	Gestão	Valores terminais	Sustentabilidade	Stakeholders	Empresas que não divulgam valores	Palavras-chaves não encontradas na tabela de Rokeach
1	Petrobrás	1		1				
2	Itaúsa	1	1	1	1			
3	Bradesco	1	1	1	1	1		
4	Banco do Brasil	1		1		1		
5	JBS-Friboi	1						
6	Vale	1	1	1	1			
7	Telefônica		1		1	1		
8	Caixa	1		1		1		
9	Oi	1			1	1		
10	Santander	1	1	1				
11	AmBev	1	1	1	1	1		
12	Odebrecht						1	
13	13 Fiat	1				1		
14	Ultra	1	1	1		1		
15	Votorantim	1						
16	Bunge	1		1				
17	Eletrobrás	1	1					
18	Volkswagen	1			1	1		
19	Gerdau	1	1	1	1	1		
20	Pão de Açúcar	1	1	1	1	1		
21	Carrefour	1	1	1		1		
22	Shell Brasil	1						
23	HSBC	1						
24	Walmart Brasil	1				1		

25	Camargo Corrêa	1	1	1				
26	BRF Brasil Foods	1	1		1	1		
27	Andrade Gutierrez						1	
28	TIM Brasil	1	1					
29	ArcelorMittal I		1		1			
30	Cemig	1	1		1	1		
31	AES Brasil	1		1	1	1		
32	Cargill					1		
33	Cosan						1	
34	Nestlé						1	
35	Honda	1		1		1		
36	CPFL Energia	1		1	1	1		
37	Usiminas		1	1		1		
38	Embratel	1	1	1				
39	CSN	1						
40	Souza Cruz	1	1					
41	Unilever	1		1	1	1		
42	Embraer	1	1			1		
43	Neoenergia	1						
44	TAM	1		1				
45	Marfrig	1	1	1				
46	Portugal Telecom	1						
47	Copel	1	1	1	1			
48	SulAmérica	1	1		1	1		
49	Light	1						
50	Whirlpool	1		1				
51	Endessa Brasil						1	
52	Rede						1	
53	Louis Dreyfus							1
54	Unipar	1	1	1	1			
55	Copersucar	1		1				
56	VALE	1	1	1				
57	EDP Energias Brasil	1		1	1	1		



58	Queiroz Galvão	1		1				
59	Saint-Gobain	1		1				
60	Porto Seguro	1	1	1				
61	GOL	1		1				
62	NET					1		
63	Caixa Seguros	1			1	1		
64	Basf	1		1	1	1		
65	Natura	1						
66	Celeesc	1		1		1		
67	Dow	1			1	1		
68	WEG	1		1				
69	Schincariol/HEINEKEN	1	1	1	1	1		
70	Amil	1		1				
71	Banrisul	1	1	1				
72	Sicredi	1	1	1				
73	Silvio Santos	1						
74	Bosch		1	1	1			
75	Kraft Foods	1	1	1				
76	Bayer	1		1	1	1		
77	Suzano	1						
78	Coca-Cola FEMSA							1
79	Pirelli	1	1	1	1	1		
80	André Maggi	1	1	1		1		
81	OAS	1		1				
82	Martins	1		1				
83	GDF-SUEZ						1	
84	Cielo	1	1	1				
85	Magazine Luiza	1	1	1		1		
86	Mapfre Seguros	1	1	1	1			
87	Randon	1	1	1	1	1		
88	Siemens	1						
89	Klabin	1	1	1				
90	BTG Pactual	1						

91	CCR	1		1		1		
92	SHV Gas Brasil						1	
93	Abril	1	1					
94	Positivo	1						
95	Algar	1	1		1	1		
96	Rodobens Grupo Verdi	1	1	1		1		
97	Coteminas	1	1	1		1		
98	Lojas Renner	1	1	1	1			
99	Guararapes						1	
100	Profarma						1	
	Somatório	82	43	55	30	39	10	2



Empresas que não divulgam valores

Palavras-chaves não encontradas na tabela de Rokeach

Palavras - chaves não encontradas na tabela de Rokeach	2	1%
Empresas que não divulgam valores	10	4%
Sustentabilidade	30	11%
Stakeholders	39	15%
Gestão	43	16%
Valores terminais	55	21%
Valores instrumentais	82	31%
Somatório	261	100%

