

**O stakeholder colaborador nas melhores empresas para se trabalhar: uma análise de missão e valores.**

**ALANNA THAYSA DE OLIVEIRA GARCIA**

USP - Universidade de São Paulo  
alannathaysa@gmail.com

**JULIANA BITTAR DE SOUZA**

USP - Universidade de São Paulo  
bittarjuliana@gmail.com

**NATÁLIA CORDEIRO ZANIBONI**

USP - Universidade de São Paulo  
nzaniboni@usp.br

**ÁREA TEMÁTICA:** Estratégia em organizações

**TÍTULO:** O *stakeholder* colaborador nas melhores empresas para se trabalhar: uma análise de missão e valores.

### **RESUMO**

Este estudo busca identificar se organizações que indicam preocupação com o stakeholder colaborador e têm estratégia orientada a eles entregam maior valor aos mesmos. Analisou-se por análise de conteúdo as informações das classificadas entre as 150 Melhores Empresas para trabalhar em 2013 (VOCÊ S/A, 2014). Conclui-se que a menção do stakeholder colaborador na missão e valores não é preditiva de desempenho superior em gestão de pessoas e que a comunicação da estratégia orientada a stakeholders deve ser clara e coerente para efetivamente orientar a organização para entregar mais valor aos mesmos. A forma como a menção é feita tem relação com o desempenho superior em gestão de pessoas. Organizações que fazem menção valorizadora ao colaborador (“manage for stakeholders”) tendem a desempenhar melhor no ranking do que aqueles que o mencionam apenas de forma utilitária (“arms length”). Foram encontradas também diferenças relacionadas ao setor e porte da empresa, que podem estar relacionadas, segundo à literatura, a diferentes demandas setoriais, dominância de stakeholders em diferentes setores e alianças entre eles. O porte da empresa pode afetar a relação de confiança entre empresa e colaborador e, conseqüentemente, o seu desempenho em gestão de pessoas.

### **ABSTRACT**

This study aims to investigate if organizations concerned with the stakeholder employee and that have a stakeholder employee oriented strategy are the ones that actually deliver more value to them. The data from the research of the Best 150 companies to Work for 2013 (VOCÊ S/A, 2014) were analyzed under the method of content analysis. The results show that the simple mention of the stakeholder employee does not relate to a higher performance in human resources (HR) management. The communication of the strategy oriented to employees must be clear and coherent in order to actually guide the organization to deliver more value to them. The way the employee is mentioned is related to a higher performance in human resources management. Organizations that mention the employee in a “valuing” manner (“manage for stakeholders”) tend to performance better in the ranking than those which mention the employees in a utilitarian way (“arms length”). Differences between the firms related to industry and their sizes and its impact in HR performance were found. They must be, as the literature explains, related to different industry claims, stakeholders dominance in different industries and alliances between stakeholders in the industry. Size of the firms can affect the trust relation between firms and employees, and thus affect the HR management performance of the firm.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de stakeholders; gestão de pessoas; colaborador.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma vez que o colaborador, considerado um stakeholder legítimo (PHILIPS, 1997) e primário (HARRISON et al, 2010) das organizações, tem um poder de escolha similar ao do consumidor no seu envolvimento nas transações com a empresa, é importante que o valor criado pela empresa ao colaborador aproxime-se da sua “função utilidade” (HARRISON et al., 2010), ou seja, do que o mesmo percebe como valioso.

Harrison e Wicks (2013) discutem o significado e a natureza do valor criado pelas empresas para os stakeholders. Embora o valor econômico criado seja importante, há outros tipos de valor que podem ser criados aos stakeholders ao longo do tempo, podendo sustentar o desempenho da empresa no longo prazo.

Tal desempenho também é dependente do alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos aos interesses dos stakeholders, de modo que o mesmo aumenta o efeito de tais práticas no desenvolvimento das capacidades organizacionais e acaba por permitir performance superior da organização (WRIGHT *et al.*, 2009)

Agle & Agle (2007 apud AGLE & MITCHELL, 2008) realizaram um estudo analisando websites de 100 empresas selecionadas aleatoriamente a partir das Fortune 500<sup>1</sup>, que mostrou que uma alta porcentagem destas empresas incorporou, ao menos teoricamente, a teoria dos stakeholders em sua gestão. Os autores analisaram as missões, visões, valores e filosofias declaradas. Em estudo com empresas de alta tecnologia, Bart (1997) identificou que o principal propósito das missões das empresas estudadas era influenciar o comportamento dos colaboradores. Como estes, diversos outros estudos analisaram as missões e valores das organizações buscando identificar seu conteúdo e relacioná-lo ao desempenho da mesma, incluindo ou focando o stakeholder colaborador (BART, 1997; BART; BAETZ, 1998; AMATO e AMATO, 2002; STALLWORTH, WILLIAMS, 2008)

A partir destes estudos e analisando o corpo teórico em missão e valores organizacionais, é possível depreender que as mesmas consistem em indicadores da estratégia das organizações e que ao adotar uma estratégia orientada a stakeholders, os mesmos deverão constituir a missão e os valores da organização (CAPMBELL e YEUNG,1991).

Estudo de Ferrary (2008) aponta que diversas práticas em gestão de recursos humanos são influenciadas por stakeholders. Partindo desta premissa, é objetivo deste estudo identificar se existe relação entre a incorporação do stakeholder colaborador na missão e valores das organizações presentes no ranking da pesquisa As Melhores Empresas Para se Trabalhar no Brasil e o desempenho das mesmas na pesquisa que determina este ranking. Tal desempenho é considerado como indicador de criação de valor ao colaborador, entrega de “well being” e “happiness” (HARRISON, WICKS, 2013).

As missões e valores foram analisados de forma a identificar se a estratégia da empresa é orientada a stakeholders (EOS), em especial ao colaborador, e se a empresa tem intenção estratégica de criar valor além do básico necessário para a manutenção da relação com os colaboradores. Ou seja, se indicaria uma estratégia de “manage for stakeholders” voltada ao colaborador, em oposição a uma estratégia “arms length”, conceito a ser aprofundado na revisão da literatura e também na seção de metodologia deste artigo.

A opção de estudar as missões e valores das empresas que se classificaram nestas pesquisas que apontam boas práticas de RH, se justifica pelo fato de a candidatura ser um indício de que as mesmas tenham uma preocupação com tais stakeholders a priori, suposição a ser investigada por meio deste estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de stakeholders**

Segundo Freeman (1984) stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a organização na busca de seus objetivos e ser afetado por ela e que têm direito legítimo sobre a organização. Para Philips (1997), o stakeholder legítimo é aquele que contribui no processo de criação de valor para a organização.

Mitchel, Agle e Wood incorporam outros elementos à definição proposta por Freeman, no modelo de saliência (1997). Trata-se de um modelo normativo para identificação dos stakeholders e sua saliência, ou seja a quem os gestores devem prestar atenção, criando bases para o desenvolvimento de uma teoria instrumental de stakeholders.

Nesta perspectiva instrumental, Harrison et al. (2010) propõem que as empresas que adotam o princípio de “managing for stakeholders” são aquelas que alocam valor e influência na tomada decisão aos seus stakeholders primários além do que seria necessário para a sua participação deliberada no funcionamento da empresa.

Espera-se que uma estratégia orientada a stakeholders feita sob o princípio de *manage for stakeholders* (HARRISON *et al.*, 2010) implique em conhecimento da função utilidade do stakeholder (o que de fato ele valoriza) resultando em maior satisfação dos interesses do stakeholder e em maior criação de valor para a organização. Em relação aos colaboradores, uma estratégia de “manage for stakeholders” pode orientar as empresas na criação de valor para os mesmos através de suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

O contrário da estratégia de *manage for stakeholders* é uma estratégia sob a perspectiva “*arms length*”, em que os stakeholders são considerados atores econômicos intercambiáveis. Sob esta perspectiva, o poder do stakeholder é o primeiro critério que determina a influência e valor distribuídos ao stakeholder. O valor criado para o stakeholder é fruto de negociação com a empresa, em que cada stakeholder deve lutar por seu próprio interesse (HARRISON *et al.*, 2010).

Os autores propõem uma medida prática dos valores tangíveis e intangíveis criados pela empresa aos stakeholders, a partir do construto de happiness, uma medida qualitativa da utilidade criada, baseada nas ideias de Mill (1961 apud HARRISON e WICKS, 2013). Nessa perspectiva, “happiness” é a soma da utilidade tangível criada a partir de bens e recursos associada com fatores internos. Esta utilidade percebida origina-se de benefícios relacionados à estima, afiliação, satisfação e da percepção de que a empresa tem comportamento considerado virtuoso.

Para os colaboradores as categorias para mensuração de *happiness* e *well being* podem ser as seguintes: componentes tangíveis do contrato de trabalho (pagamento, benefícios); percepção de tratamento (respeito, inclusão); autenticidade percebida (o que é dito é feito); consistência entre valores declarados e valores realizados na prática; políticas de promoção e mobilidade; desempenho da empresa no ambiente; a posição da empresa em outros temas sociais (HARRISON, WICKS, 2013). Estas variáveis, segundo os autores, podem ser mensuradas

através da análise da compensação e benefícios oferecidos pela organização, indicadores de produtividade, promoções internas e turnover, inclusão em rankings de melhores empresas para se trabalhar, entre outros. Para fins metodológicos deste trabalho, utilizaremos o último, relacionando-o à estratégia declarada da organização, ou seja, missão e valores organizacionais que abrangemos no próximo tópico.

## **2.2 Missão e valores organizacionais**

Segundo Pearce (1982) a missão de uma companhia é uma declaração de propósito que distingue uma empresa de outras que atuam em um mesmo setor, identificando o escopo de suas operações em termos de produtos e mercados.

Campbell e Yeung (1991) distinguem duas escolas de pensamento diferentes para missões: (1) a missão como estratégia empresarial tem a função de fazer com que a empresa enxergue e defina seu negócio com base nas necessidades do consumidor, não só naquilo que efetivamente produz, ou (2) a missão como filosofia e ética, que capturaria os aspectos “emocionais” da organização, em uma espécie de “cola cultural” que permite que a organização funcione como uma unidade coletiva. Campbell e Yeung (1991) propõem então um modelo em que a missão deve ter quatro elementos: propósito, estratégia, padrões de comportamento e valores.

As missões organizacionais determinam o que é importante para a cultura e para o futuro da organização (CAMPBELL, YEUNG, 1991). Acompanhados das missões, as organizações possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes (ARAÚJO *et al.*, 2009). Segundo Tamayo e Gondim (1996, p. 63) os mesmos consistem de valores organizacionais e podem ser definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Segundo Tamayo (2007), existe certo desinteresse dos pesquisadores pelo estudo dos valores organizacionais e, portanto, a produção sobre o tema é restrita e majoritariamente relacionada a estudos sobre cultura organizacional. Os valores organizacionais funcionam como parâmetros de julgamento e formas de justificativa para os comportamentos individuais e organizacionais, associando-se aos interesses e metas fundamentais da organização (TAMAYO, 2005).

Stallworth Williams (2008) concluem, a partir da análise de diversos estudos, que a declaração de missão contém informações sobre quem é e o que a organização faz, e que tal declaração é referenciada através de diversas expressões tais como: missão, credo, valores fundamentais, entre outros. Tomando tal raciocínio como base, depreende-se que a declaração de missão de uma organização compreende também seus valores e/ou princípios, e, portanto, a opção feita nesta pesquisa de coletar ambas as informações, no caso de a missão da organização seguir a primeira corrente teórica identificada por Campbell e Yeung (1991), se justifica.

Considera-se, então, que missão e valores constituem balizadores para a estratégia das organizações e, nesse sentido, é válido analisá-los no contexto deste estudo para buscar identificar uma orientação a stakeholders.

### **2.2.1 A presença dos stakeholders no conteúdo das missões e valores das empresas**

Pearce e David (1987) afirmam que a missão é a parte mais visível e pública do planejamento estratégico. Neste sentido, a missão pode ser um dos elementos que diferenciam uma organização com propósito de priorizar acionistas de outra que acredita que existe para satisfazer

também outros stakeholders. Incluir stakeholders na missão não é apenas uma questão de escolha arbitrária, mas de pragmatismo em uma estratégia e propósito voltados para stakeholders (CAMPBELL e YEUNG, 1991).

David (1989) analisou a inclusão de 9 componentes na missão de empresas de grande porte, presentes na lista Business Week 1000. O componente “preocupação com os empregados” está presente neste estudo, indicando na missão, segundo o autor, qual é a atitude da empresa em relação aos seus empregados. Mais tarde, em estudo correlato, Bart (1997) inclui no seu estudo do conteúdo das missões a preocupação com o bem estar dos empregados.

Agle e Agle (2007 apud AGLE e MITCHELL, 2008) analisaram as missões, visões, valores e filosofias declaradas nos websites de 100 empresas selecionadas aleatoriamente a partir das Fortune 500 com o objetivo de identificar a incorporação da teoria dos stakeholder na governança das mesmas. Os resultados mostraram 65% das organizações indicaram buscar "maximizar o bem-estar de todos os stakeholders". Infere-se, então, que a teoria dos stakeholders está teoricamente incorporada nas estruturas de governança destas organizações.

Ireland e Hitt (1992) destacam a necessidade de que se envolva todos os stakeholders nas declarações de missão das empresas, em alguns casos até ouvindo os stakeholders no momento da elaboração. A participação dos stakeholders na missão aumentaria a probabilidade de facilitarem sua implementação. Seria, então, papel dos gestores reconhecer stakeholders e seus interesses legítimos no processo de desenvolvimento da missão (PEARCE,1982; FREEMAN, 1984) e assegurar que a missão traga significado a eles (IRELAND e HITT,1992).

Pearce (1982) propõe quatro passos para a elaboração de missões cujas empresas queiram incorporar os interesses de stakeholders: (1) Identificar os stakeholders (“claimants”); (2) Entender suas demandas em relação à organização; (3) Reconciliar demandas em conflito e priorizar demandas; (4) Coordenação das demandas com outros elementos da missão.

O stakeholder “colaborador”, objeto deste estudo, segundo Pearce (1982), é um stakeholder interno da organização a ser levado em consideração no desenvolvimento da missão. Bart e Baetz (1998) encontraram em seus estudos que a inclusão de stakeholders internos tem influência positiva no comportamento dos empregados. Stallworth Williams (2008) analisou o conteúdo das missões e concluiu que as empresas com melhor desempenho financeiro são também as que mais citam o conteúdo “preocupação com empregado em suas missões”.

Amato e Amato (2002) analisaram o comprometimento das empresas com a questão da qualidade de vida, expresso no conteúdo das missões. O estudo demonstrou que a visibilidade deve ser uma motivação para que a empresa comprometa-se com uma dimensão como a qualidade de vida. Empresas de grande porte, com grande volume de vendas, em setores mais visíveis estão mais propensas a este tipo de comprometimento. Elas percebem que sua visibilidade cria uma espécie de “para-raios” para a ação junto aos stakeholders, seja construindo capital social ou se prevenindo de potenciais ameaças. (AMATO e AMATO, 2002)

Constata-se na teoria que existem fatores intervenientes na estrutura dos balizadores da estratégia aqui estudados – missão e valores. Amato e Amato (2002) identificaram a influência do porte na estruturação destes balizadores. Também há relatos de pesquisas que indicam que os componentes das missões tendem a ser similares em uma mesma indústria porque os stakeholders reconhecidos tendem a serem os mesmos. Já em diferentes indústrias, o conteúdo das missões

pode variar porque os diferentes campos organizacionais impõem diferentes demandas. (PEYREFITTE e DAVID, 2006).

### **2.3 Gestão Estratégica de Pessoas**

Em 1970 surgiu a Escola de Administração Estratégica ampliando a complexidade das relações da empresa com o ambiente. No entanto, a nova ênfase na importância dos Sistemas de RH surgiu pela década de 1990, passando o profissional de RH a ser percebido como ativo estratégico (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009).

Surge então a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Com o advento da corrente de estudos presente nas obras de autores como Prahalad e Hamel, direcionando a gestão das organizações para o conhecimento e a competitividade, visão sistêmica e valorização das pessoas, a gestão das pessoas nas organizações adquire, também, um caráter estratégico (FISCHER, 2002).

#### **2.3.1 Abordagem Configuracional e a Pesquisa As Melhores Empresas para se Trabalhar**

Esta nova forma de abordar a gestão de pessoas é estudada sob três perspectivas teóricas distintas: universalista, contingencial e configuracional (LEPAK e SHAW, 2008). Esta última argumenta que uma dada prática de gestão de recursos humanos tem pouca probabilidade de render benefícios substanciais a nível organizacional a não ser que esteja combinada com outras práticas efetivas. Ou seja, para ser eficaz uma organização deve desenvolver um sistema de RH que possibilite o alcance da equidade horizontal, que se refere à consistência interna das políticas e práticas de RH, bem como vertical, ou seja, congruência deste sistema com as outras características da organização, como sua estratégia. Ou seja, busca-se o alinhamento interno e externo entre e das práticas (DELERY e DOTY, 1996; LEPAK e SHAW, 2008).

A pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar do Brasil (MEPT), realizada em parceria entre a Fundação Instituto de Administração (FIA/PROGEP) e a Você S/A divulga anualmente “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” a partir de um ranking estabelecido pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) das empresas.

O IFT é composto por índices descritos:

- IQAT - Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho, representa 70% do IFT e consiste em dados relativos à visão do empregado sobre a empresa obtidos por meio de pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional com uma amostra de empregados de cada empresa.
- IQGP - Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas, representa os 30% restantes do IFT e relaciona-se ao que a empresa oferece aos seus empregados, sendo obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, pelo Caderno de Evidências (Book), além da visita dos jornalistas às empresas pré-classificadas. Estes processos e práticas de gestão de pessoas são avaliados quanto à sua consistência, abrangência, sustentabilidade e modernidade.

Logo, é possível inferir que a lógica da teórica configuracional é utilizada para a formulação do ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, devido à análise de consistência entre as práticas e com a estratégia da organização, e calcamos na mesma o construto de desempenho em gestão de pessoas. Este desempenho pode ser entendido como a performance da organização para o stakeholder colaborador e, pela forma como é construída a pesquisa, abrange

todas as categorias indicadas por Harrison e Wicks (2013) para mensurar o valor criado ao mesmo.

### **2.3.2 Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Stakeholders**

Wright et al. (2009) sugerem que a consideração dos interesses dos stakeholders na elaboração e implantação das práticas de gestão de recursos humanos relaciona-se positivamente com a contribuição destas práticas para a construção das capacidades organizacionais necessárias à execução de sua estratégia. Ou seja, o alinhamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e os interesses dos stakeholders aumenta o efeito de tais práticas no desenvolvimento das capacidades organizacionais e acaba por permitir performance superior da organização (WRIGHT *et al.*, 2009).

Em estudo que busca estabelecer um paralelo entre gestão de recursos humanos e a teoria dos stakeholders, Ferrary (2008) declara que a teoria dos stakeholders proporcionou novas perspectivas para a gestão de recursos humanos que, na visão do autor, deve ser visualizada como parte de um ambiente sócio político abrangente nos quais as relações são baseadas em cooperação. Em seu modelo, as práticas de gestão de pessoas não seriam resultado das escolhas feitas por apenas um tomador de decisão e sim de conciliação dos interesses de diversos stakeholders, em especial dos colaboradores.

Griffin (2000) sugere que a literatura de recursos humanos pode contribuir para o entendimento das relações entre organizações e o stakeholder colaborador, devendo haver esforços de aproximação entre as correntes teóricas.

## **3. MÉTODO**

A partir da revisão teórica sobre os temas, estabelecem-se como objetivos específicos a serem verificados:

1. Diagnosticar a existência e a natureza da menção ao stakeholder colaborador na missão e valores das organizações que figuram no ranking das melhores para se trabalhar a partir da teoria de gestão de stakeholders.
2. Levantar se existe relação entre o grau de incorporação dos stakeholders e o desempenho destas organizações no ranking
3. Analisar se há relação entre a forma de menção ao stakeholder colaborador na missão e valores da empresa e seu desempenho
4. Identificar diferenças e influência dos diferentes setores e portes das empresas.

Os objetivos deste estudo podem ser considerados descritivos, uma vez que desejamos descrever como é mencionado o stakeholder colaborador nas missões e valores das MEPT 2013, como também podem ser considerados exploratórios na medida em que desejamos identificar relações com o desempenho das organizações na pesquisa e diferenças baseadas nas características destas organizações.

A escolha do Ranking das melhores empresas para se trabalhar advém da literatura. Harrison e Wicks (2013) ressaltam que a inclusão da empresa em rankings de melhores empresas para se trabalhar pode ser uma proxy de investigação das medidas de entrega de valor ao colaborador (well being/ happiness). Afirmam que a medida de “happiness” dos colaboradores, ou seja, da sua

percepção de valor, é mais eficiente do que a tentativa de medir o valor que a empresa consegue de fato entregar.

Para tanto, no momento da coleta utilizou-se o método da pesquisa documental. Os dados foram coletados no período de 10 a 20 de abril de 2014 a partir das informações disponíveis nos websites das empresas nas seções Institucional, Relação com Investidores, História da empresa, entre outras. Não foi possível identificar informações de algumas empresas, mas não se fez necessário eliminar nenhuma organização da amostra do estudo.

Quanto à análise, primeiramente optou-se por realizar uma análise lexical para verificar quão explícitas são as menções para posteriormente realizar uma análise de conteúdo verificando se e como as organizações mencionam tais colaboradores. Aplicando o método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), definimos operacionalmente grau de incorporação como um score atribuído através dos seguintes critérios:

- a) quantidade de vezes que o stakeholder colaboradores é citado
  - i. Uma: 1 ponto
  - ii. Mais de uma: 2 pontos
- b) consistência das menções: estar em ambas as diretrizes
  - i. Uma: 1 ponto
  - ii. Ambas: 2 pontos
- c) forma da menção: utilitária ou valorizadora
  - i. Utilitária: 1
  - ii. Valorizadora: 2 pontos
  - iii. Ambas: 1.5 pontos

Segundo Lalande (1999, p. 1182) a concepção utilitarista diz respeito a “aquilo que tem valor, não em si mesmo, mas como um meio para um fim julgado bom sob qualquer ponto de vista”. Assim, na análise de conteúdo, as menções ao colaborador com o objetivo de alcançar diretamente algum resultado fim para a empresa foram classificadas como utilitárias/ *arms length* (HARRISON e WICKS, 2013). Já as menções relacionadas ao fornecimento de benefícios diretos aos colaboradores e indiretos para o desempenho das empresas, foram consideradas valorizadoras. As menções valorizadoras estão relacionadas à estratégia “manage for stakeholders” (HARRISON e WICKS, 2013)

Desta forma, o score tem amplitude de 6 pontos, sendo que quanto mais alto o score, maior o grau de incorporação do stakeholder colaborador na missão e valores da organização, ou seja, considera-se que sua estratégia é, supostamente, mais orientada a tal stakeholder. Utilizou-se os critérios a seguir para identificação das menções e consequente classificação das mesmas.

**Tabela 1 - Base de dados**

Setor	Missões	Valores	Nº de Empresas
Atacado	4	4	4
Autoindústria	7	7	8
Bancos e Serviços Financeiros	5	6	6
Bens de consumo	7	7	7
Construção	8	8	8
Cooperativas	13	13	13
Energia	8	8	9
Farmacêutico	4	4	4

Indústria Diversas	12	11	13
Mineração	5	5	5
Papel e Celulose	5	5	5
Química e Petroquímica	9	9	9
Serviços	17	17	17
Serviços de Saúde	7	7	7
Siderurgia e Metalurgia	13	13	13
Tecnologia e computação	7	8	9
Varejo	13	13	13
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>145</b>	<b>150</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras

#### Quadro 1 - Critérios para análise de conteúdo

Formas de menção aos colaboradores	Classificação
Expectativas em relação ao comportamento do profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência profissional;</li> <li>• Segurança no local de trabalho (Regulamentação)</li> <li>• Disposição para o aprendizado</li> <li>• Comprometimento do profissional</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Sentimento de dono/ ownership</li> </ul>	<b>Utilitária</b>
Indicação de valorização, atribuição de importância e/ou preocupação com o colaborador além das obrigações legais. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbos indicadores: oferecer, valorizar, desenvolver, estimular, recompensar</li> <li>• Responsabilidade para com os colaboradores (além da regulamentação)</li> <li>• Empresa feliz</li> <li>• Recompensa / parceria</li> <li>• Diversidade</li> <li>• Valorizar pessoas e seres humanos</li> <li>• Clareza/ transparência com pessoas</li> <li>• Preocupação com Qualidade de vida</li> <li>• Estimular/ valorizar o desenvolvimento</li> </ul>	<b>Valorizadora</b>

Fonte: elaborado pelas autoras

Por fim, utilizou-se a análise estatística descritiva e multivariada, através do uso do software estatístico SPSS. Na análise estatística descritiva utilizou-se o teste não paramétrico Mann-Whitney, ou seja, que não exige suposições sobre parâmetros populacionais e sobre seus estimadores e que permite testar a igualdade entre duas médias, sendo esta a hipótese nula.

Neste trabalho, a análise de clusters (agrupamento por conglomerados) foi utilizada com objetivo de criar grupos de empresas com base na nota e no escore. As empresas com notas e escores semelhantes foram agrupadas. A partir deste resultado, a regressão logística foi utilizada para verificar se o porte e o setor da empresa afetam o grupo que esta está atribuída, ou seja, se o porte e o setor da empresa afetam a nota e o escore.

A análise de Cluster é uma técnica de análise multivariada que associa elementos em grupos homogêneos (clusters) internamente e heterogêneos entre si. As técnicas de análise de cluster podem ser (FAVERO et al., 2009): (a) Hierárquicos: no início, cada elemento é isolado em um cluster, em seguida, há junções dos clusters, chegando, no final, a um cluster com todos os

elementos e (b) K-médias: é preciso definir, a priori, o número de clusters. Em geral, usa-se o método hierárquico e a análise do dendograma para se obter uma estimativa deste número.

As observações são agrupadas conforme uma medida de similaridade, em geral mensurada por meio da distância euclidiana (FAVERO et al., 2009), dada pela expressão (2). Quanto menor a distância, mais próximas estão as observações.

$$Distância = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - Y_i)^2} \quad (2)$$

em que  $i$  é a  $i$ -ésima observação,  $n$  é o total de observações da amostra,  $X_i$  é o valor da variável  $X$  para a observação  $i$  e  $Y_i$  é o valor da variável  $Y$  para a observação  $i$ .

A regressão logística consiste em relacionar uma variável resposta categórica com variáveis explicativas, que podem ser categóricas, contínuas ou discretas. Segundo Hosmer e Lemeshow (2000) a função ideal para modelar casos binários é a função logito. O modelo estima a probabilidade de  $Y_i = 1$ , e é apresentada na equação (1).

$$\pi(x) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k}} \quad (1)$$

em que  $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$  são os parâmetros do modelo relacionados às  $k$  variáveis explicativas,  $\pi(x)$  é a probabilidade estimada de alta perda e  $X_k$  é a  $k$ -ésima variável explicativa.

De acordo com Fávero et al. (2009) a previsão resultante da regressão logística é um valor entre zero e um, sendo útil, portanto, para aferir a probabilidade de ocorrência de um evento e, ainda, para identificação das características daqueles elementos pertencentes a cada categoria da variável dependente. Sobre o pressuposto da normalidade, Hair et. al (2005) explicam que a regressão logística não depende da satisfação deste pressuposto e, sequer, da igualdade da matriz de variância-covariância nos grupos.

Uma das fases da modelagem estatística é a análise bivariada, que tem como objetivo analisar o potencial discriminador de uma variável e refinar a categorização das variáveis explicativas e para essa categorização, geralmente, utiliza-se técnicas de maximização do poder descritivo da variável explicativa (HAIR, 2005). Este foi o caso das variáveis porte e setor, às quais categorizamos de acordo com a tabela abaixo. Agrupamos os setores de acordo com o Score médio identificado para promover maior coesão interna do grupo e, portanto, maior poder discriminante.

**Quadro 2 – Categorização das variáveis**

Variável	Categorias	Critério
<b>Porte</b>	Pequeno	Até 500 funcionários
	Médio	De 501 a 1500 funcionários
	Grande	Mais de 1500 funcionários
<b>Setor</b>	Grupo 1 - Química e Petroquímica; Mineração; Serviços de Saúde; Energia; Autoindústria; Indústrias Diversas	Score $\leq$ 2,99
	Grupo 2 - Tecnologia e computação; Bancos e Serviços Financeiros; Varejo; Serviços; Farmaceutico; Papel e Celulose	3,00 < Score < 3,49
	Grupo 3 - Cooperativas; Bens de consumo; Construção; Atacado; Siderurgia e Metalurgia	Score $\geq$ 3,50

Fonte: elaborado pelas autoras

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

Abaixo, resumiram-se as principais características da população estudada, coletadas a partir das informações disponibilizadas no site da VOCÊ S/A.

**Tabela 2 – Caracterização da Amostra por setor**

Setor	Quantidade de empresas	IFT médio	Score médio	Total de Colaboradores
Atacado	4	76.3	4.6	1922
Autoindústria	8	81.0	2.8	37934
Bancos e Serviços Financeiros	6	76.0	3.2	180873
Bens de consumo	7	77.9	3.5	52809
Construção	8	76.4	4.1	33972
Cooperativas	13	76.3	3.5	19720
Energia	9	79.4	2.7	20717
Farmacêutico	4	77.4	3.4	7133
Indústria Diversas	13	77.0	2.9	42541
Mineração	5	80.8	2.2	6643
Papel e Celulose	5	73.6	3.4	5007
Química e Petroquímica	9	77.2	1.8	21305
Serviços	17	78.8	3.3	49181
Serviços de Saúde	7	81.0	2.6	16019
Siderurgia e Metalurgia	13	76.5	4.8	51322
Tecnologia e computação	9	78.0	3.1	3019
Varejo	13	78.7	3.2	95008
<b>Total Geral</b>	<b>150</b>	<b>77.8</b>	<b>3.3</b>	<b>645125</b>

**Tabela 3 – Caracterização da Amostra por Porte**

Porte	Quantidade de empresas	IFT médio	Score médio
<b>Grande</b>	63	77.48	3.25
<b>Média</b>	34	76.90	3.06
<b>Pequena</b>	53	78.88	3.39
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>77.84</b>	<b>3.26</b>

### 4.2 Análise de conteúdo

Através da revisão de literatura a respeito do stakeholder colaborador, pôde-se constatar que o mesmo possui diferentes denominações. Neste estudo, para esta análise, utilizados as seguintes denominações: colaborador(es), funcionário(s), trabalhador(es) e empregado(s). Tais palavras foram encontradas nas missões e/ou valores de 49 das 150 empresas pesquisadas, de acordo com o demonstrado na tabela a seguir, o que corresponde a 32,7% da amostra.

Ao analisarmos o IFT médio das organizações que mencionam tais palavras, o mesmo é inferior em 1 ponto ao das demais. Entretanto, através da aplicação do teste não-paramétrico de diferença de médias Mann-Whitney, constata-se que tal diferença não é estatisticamente significativa.

Dessa forma, não é possível observar relação entre a menção lexical e o desempenho em gestão de pessoas.

Após esta etapa, iniciou-se a análise de conteúdo para verificar a quantidade real de menções aos colaboradores, avaliando a forma como foram feitas e a consistências das mesmas, como já indicado na metodologia. Das 150 empresas listadas 35 não fazem menção aos colaboradores em seus balizadores estratégicos e 22 organizações o fazem em ambos.

**Tabela 4 – Forma de menção**

Forma	Média de IFT	Média de Score	N ° de empresas
Utilitária	77.34	3.31	26
<b>Ambas</b>	77.04	4.98	29
Valorizadora	78.46	4.30	60
Não faz menção	77.84	0	35
<b>Total Geral</b>	77.84	3.26	150

Após a aplicação do teste de correlação de Pearson, não constatou-se correlação significativa entre o Score e o IFT. Tal resultado indica que a menção do stakeholder colaborador nos balizadores da estratégia por si só não é preditiva de desempenho superior em gestão de pessoas, ratificando o resultado da análise lexical.

Apesar de as organizações que mencionam o colaborador em seus balizadores estratégicos de forma valorizadora terem desempenho médio superior em gestão de pessoas, a diferença entre as médias não é estatisticamente significativa, conclusão feita a partir do teste Mann-Whitney. Este resultado indica a possibilidade da existência de fatores intervenientes nesta relação.

### 4.3 Análise estatística multivariada

O método hierárquico para os clusters de empresa criados utilizando o Score e o IFT, utilizando como medida de distância a distância euclidiana e o método de agrupamento “between groups linkage” indicou que 3 clusters são suficientes para diferenciar as empresas nos atributos selecionados. A tabela ANOVA abaixo indica que as variáveis Nota e IFT foram significativas na criação dos clusters.

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Zscore(IFT)	45,504	2	,395	147	115,344	,000
Zscore(Score)	57,403	2	,233	147	246,775	,000

As tabelas abaixo mostram que 84 empresas foram atribuídas no cluster 1, 34 no 2 e 32 no cluster 3 e a estatística descritiva dos clusters.

Cluster	1	84,000
	2	34,000
	3	32,000
Valid		150,000
Missing		,000

	1	2	3
	Mean	Mean	Mean
Nota	75,51	84,71	76,69
Score	4,220	3,941	,000

O cluster 1 tem o pior IFT médio e maior score. Foi possível constatar que isso se deve a quantidade e não a forma de menção, pois 44% deste cluster menciona múltiplas vezes, sendo que 25% destes o fazem de forma inconsistente. É válido ressaltar que 26,4% deste grupo menciona o stakeholder colaborador de forma utilitária, enquanto no cluster 2 esta proporção é

de apenas 11%. O cluster 2 tem as empresas com maiores notas e score intermediário, que fazem em sua maioria (61,7%) menção valorizadora, sendo que 52,9% destas fazem menção única. O cluster 3 é determinado e composto pelas organizações que não mencionam o stakeholder. A regressão abaixo indica que tanto o grupo dos setores e como o porte das organizações afeta o cluster no qual a organização é alocada.

**Likelihood Ratio Tests**

Effect	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	58,941 <sup>a</sup>	,000	0	.
Grupo_Setor	70,816	11,875	4	,018
Porte	73,703	14,762	4	,005

**Parameter Estimates**

Cluster Number of Case <sup>a</sup>	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)		
							Lower Bound	Upper Bound	
1	Intercept	1,565	,561	7,778	1	,005			
	[Grupo_Setor=1,00]	-1,711	,604	8,013	1	,005	,181	,055	,591
	[Grupo_Setor=2,00]	-,799	,600	1,778	1	,182	,450	,139	1,456
	[Grupo_Setor=3,00]	0 <sup>b</sup>	.	.	0	.	.	.	.
	[Porte=Grande]	,631	,529	1,423	1	,233	1,880	,666	5,306
	[Porte=Média]	,220	,573	,148	1	,700	1,247	,405	3,833
	[Porte=Pequena]	0 <sup>b</sup>	.	.	0	.	.	.	.
2	Intercept	1,104	,620	3,176	1	,075			
	[Grupo_Setor=1,00]	-,503	,701	,515	1	,473	,605	,153	2,390
	[Grupo_Setor=2,00]	-,606	,716	,717	1	,397	,545	,134	2,219
	[Grupo_Setor=3,00]	0 <sup>b</sup>	.	.	0	.	.	.	.
	[Porte=Grande]	-,802	,587	1,866	1	,172	,448	,142	1,417
	[Porte=Média]	-1,783	,778	5,246	1	,022	,168	,037	,773
	[Porte=Pequena]	0 <sup>b</sup>	.	.	0	.	.	.	.

a. The reference category is: 3.

b. This parameter is set to zero because it is redundant.

O Agrupamento de setor é mais significativo para explicar empresas do cluster 1, enquanto o porte é mais significativo para explicar o cluster 2 (ambos em relação ao cluster 3). O Grupo 1 de setores tem menor chance de cair no cluster 1 (em relação ao cluster 3) que os demais grupos. O porte médio tem maior chance de cair no cluster 2 (em relação ao cluster 3) que o porte grande e pequeno, respectivamente.

Observa-se a existência de organizações alocadas no cluster 1 com comportamento semelhante às classificadas no cluster 2, ou seja, que fazem menção valorizadora. Entretanto, tais organizações tem pior resultado aferido na pesquisa e por este motivo figuram no cluster 1. Verifica-se que organizações dos setores de Cooperativas e Construção. Tal dado sugere alguns possíveis cenários advindos da natureza do índice IFT:

(1) ao utilizar abordagens incongruentes, simultaneamente utilitária (*arms length*) e valorizadora (*manage for stakeholders*), a percepção do funcionário é negativamente afetada, devido à quebra de confiança (HARRISON, 2010), ou

(2) Divergências entre discurso e prática presentes nos modelos de gestão de pessoas das organizações (TAMAYO, 2005)

A totalidade das organizações dos setores Bancos e Serviços Financeiros e Papel e Celulose foi alocada no Cluster 1 e isto pode se dever às especificidades da natureza setorial. Outro dado importante é que a grande maioria das organizações do setor de Autoindústria figura no Cluster 2 apesar do Score médio do setor ser baixo. Tal fato sugere influência de fatores específicos do

setor, tais como organizações sindicais, coalizões entre stakeholders (FERRARY, 2008), relevância do mesmo para a economia nacional, entre outros, na alocação de recursos para o stakeholder colaborador. Peyrefitte e David (2006) sugerem que o conteúdo das missões em diferentes indústrias pode variar, pois os diferentes campos organizacionais das indústrias impõem diferentes demandas.

## 5. CONCLUSÃO

Dado que a presença do colaborador na missão e/ou valores organizacionais é indicativo de estratégia orientada a tal stakeholder (CAMPBELL e YEUNG, 1991; AGLE e MITCHELL, 2008) e que a inscrição na pesquisa das 150 Melhores Empresas para Trabalhar indica uma preocupação com o mesmo por parte das organizações (WRIGHT *et al.*, 2009), era objetivo deste estudo identificar se as organizações que indicam uma preocupação com o stakeholder colaborador e tem estratégia orientada a tais stakeholders, entregam maior valor (HARRISON e WICKS, 2013) para os mesmos. Foi possível concluir que a menção do stakeholder colaborador nos balizadores da estratégia por si só não é preditiva de desempenho superior em gestão de pessoas, dada a ausência de correlação entre o Score e o IFT.

Constata-se também que as organizações que fazem menção valorizadora ao stakeholder colaborador, presumidamente adotando o princípio de “manage for stakeholders” (HARRISON, 2010), tendem a ter percepção de maior entrega de valor por parte de seus funcionários, ou seja, tem um desempenho superior no ranking. Este resultado deve ser aprofundado em futuros estudos em uma análise que relacione as formas de menção na missão com os resultados dos dois índices que compõem o ranking geral IFT (Índice de Felicidade no Trabalho): IQAT (Índice de Qualidade do ambiente de trabalho) e IQGP (Índice de Qualidade em Gestão de Pessoas). Esta análise permitiria uma melhor compreensão do que pode estar afetando esta relação positiva, se a percepção sobre o ambiente de trabalho, as práticas de gestão de pessoas existentes ou a percepção de coerência destas práticas pelo colaborador.

Quanto às diferenças setoriais encontradas, podem estar relacionadas à saliência e/ou dominância do stakeholder colaborador (BOAVENTURA et al., 2013; MITCHELL *et al.*, 2010). Conforme Boaventura et al (2013), a dominância de stakeholders pode variar de setor para setor. Além da dominância do stakeholder colaborador, é necessário verificar a dominância de outros stakeholders, capazes de formar coalizões com os colaboradores para o atendimento de seus interesses. Segundo Ferrary et al (2008), as práticas de gestão de pessoas são influenciadas por outros stakeholders, sindicatos por exemplo, Assim, são necessários estudos para entender como stakeholders específicos influenciam os diferentes setores, afetando políticas e práticas. Quanto ao porte, as organizações de menor porte tem maior proximidade com os stakeholders e consequente facilidade para construção de mecanismos de confiança (HARRISON et al; 2010), aferindo melhores resultados. Grandes organizações tendem a ser profissionalizadas e a possuir estruturas formais para lidar com stakeholders e mecanismos de governança corporativa. Entretanto, as mesmas tendem a um pior desempenho na pesquisa e tal fato merece investigação.

A pesquisa contribui para os estudos de gestão de stakeholders ao indicar que, para verificar a estratégia orientada ao stakeholder colaborador e o valor entregue percebido por este stakeholder (well being/ happiness) (HARRISON e WICKS, 2013), não é apropriado analisar a simples menção dos colaboradores nas missões. A forma de menção, ou seja, a menção valorizadora ou *manage for stakeholders* parece influenciar positivamente o desempenho da empresa no ranking das melhores empresas para se trabalhar. Ao analisar especificamente o stakeholder colaborador,

este artigo propõe um framework para a análise de conteúdo das missões e da forma das menções, diferenciando-as entre as formas “arms length” e “manage for stakeholders”, desenvolvido com base nos estudos de Harrison e Wicks (2013).

Adicionalmente, é válido buscar compreender se a forma de menção relaciona-se com a priorização dos mesmos em um estudo mais aprofundado com os gestores. Também é interessante verificar a coerência entre o discurso e prática efetiva das organizações, bem como a correlação da mesma com a satisfação dos colaboradores (“well-being/ happiness”).

Este estudo contribui para a teoria de stakeholders provendo meios para a identificação da natureza da orientação estratégica para stakeholder colaborador: arms length (utilitária) ou managing for stakeholder (valorizadora) além de prover evidências empíricas de que a teoria está sendo incorporada pelas organizações através de seus processos estratégicos, assim como indicado por Agle e Agle (2007). Também colabora para a ampliação do entendimento de como a teoria dos stakeholders se relaciona à gestão estratégica de pessoas e como esta pode colaborar para a construção teórica a primeira, assim como propõe Griffin (2000). Adicionalmente, este estudo associa valores organizacionais à uma perspectiva estratégica contribuindo para o avanço no estudo do tema, que como mencionou-se anteriormente, é pouco pesquisado no país e geralmente estudado sob uma única perspectiva, a da cultura organizacional (TAMAYO, 2007).

No tocante às limitações, identificamos três tipos de limitações neste estudo: método de análise, disponibilidade e natureza dos dados. O método da análise de conteúdo tem limitações intrínsecas advindas das limitações cognitivas do pesquisador. Ademais, as autoras encontraram dificuldade de acesso às informações sobre as missões e valores, que estão dispersas nos websites das empresas nas seções Institucional, Relação com Investidores, História da empresa, entre outros, de modo que algumas missões e valores não foram identificados, como mencionamos anteriormente. Por fim, os dados foram utilizados conforme divulgação e nomenclatura divulgados pelas empresas. Constatam-se algumas inconsistências conceituais do que empresas divulgam como Missão, Valores e/ou Princípios e tais inconsistências prejudicam o resultado da análise e enfraquecem a premissa de que os mesmos são balizadores da estratégia e, portanto, indicadores de EOS.

## 6. REFERÊNCIAS

- AGLE, B., & AGLE, L. *The stated objectives of the Fortune 500: Examining the philosophical approaches that drive America's largest firms. Working Paper*. University of Pittsburgh. 2007. In.: AGLE, B.; MITCHEL, R. Dialogue: toward superior stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, Volume 18, Issue 2. 2008
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. Gestão de pessoas – perspectivas estratégicas. Atlas, 2009.
- AMATO, C.; AMATO, L. Corporate commitment to quality of life: evidence from company mission statements. **Journal of Marketing**, 2002.
- ARAÚJO, H. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização Psico-USF, n. 21, 2009.
- BART, C. K. Industrial firms and the power of mission. **Industrial Marketing Management**, 371-383, 1997.
- BART, C. K. ; BAETZ, M. C. The relationship between mission statement and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies** 35:6. November 1998

BOAVENTURA, J.M.G; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MONZONI, M.P.; SIMONETTI, R.; MASCENA, K.M.C. Stakeholder Prioritization: the industry relationship. In: Strategic Management Society 33rd Annual International Conference, 2013, Atlanta. **Proceedings...** Atlanta: SMS, 2013.

CAMPBELL, A; YEUNG, S. Creating a sense of mission. **Long range planning**, v. 24, n. 4, p. 10–20, ago 1991.

DAVID, F. R. How companies define their mission. **Long Range Planning**, 221 (113),1989

FAVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. **Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRARY, Michel. A Stakeholder's Perspective on Human Resource. **Management Journal of Business Ethics**. 87:31–43, 2009

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As Pessoas nas Organizações**. [S.l: s.n.], 2002. p. 11–31

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984. p. 52-81.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Stakeholders:Theory and Practice.**Oxford University Press**, p.179-187, 2006.

GRIFFIN, J. J. Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 479–491, 1, 2000.

HAIR Jr., J. F., ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5aed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. MANAGING FOR STAKEHOLDERS , STAKEHOLDER UTILITY FUNCTIONS , AND COMPETITIVE ADVANTAGE. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 58–74, 2010.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97–124, 2013.

HOSMER, D.; LEMESHOW, S. Applied Logistic Regression. 2ª ed. **John Wiley & Sons**, 2000.

IRELAND, R.D; HITT, M. A. Mission statements: importance, challenges and recommendations for development. **Bussiness Horizons**. May/ June. 1992.

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico de Filosofia**. São Paulo:Martins Fontes, 1999

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853-886, 1997.

PEARCE, J. A., II. The company mission as a strategic tool.**Sloan Management Review**, p.15-24, 1982

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. R. A content analysis of the mission statement of United States firms in four industries.**International Journal of Management**. Vol. 23. nº2. June 2006

PHILLIPS, R. Stakeholder Theory and a Principle of Fairness. **Business Ethics Quarterly**, v.7, n.1, p.51-66, 1997.

STALLWORTH WILLIAMS, L. The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future. **Journal of Business Communication**, v. 45, n. 2, p. 94–119, 1 abr 2008.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, n. 3, p. 192–213, 2005.

TAMAYO, A. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais , Laborais e Organizacionais Contributions to the Study of Personal, Work , and Organizational Values. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 23, p. 17–24, 2007.

WRIGHT, P. M.; ULRICH, D. O.; SIOLI, A. L.; HERMANS, M. Enhancing HRM practices: a stakeholder approach. **Academy of Management Proceedings**, 2009.