novembro de 2015
ISSN 2177-3866

A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: um Estudo das Empresas do Setor Hoteleiro da Região Turística das Hortênsias/RS

DANIELE ESTIVALETE CUNHA
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
daniele.estivalete@gmail.com

MARCO ANTÔNIO PONTES AIRES
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
marco80aires@gmail.com

KATIUSCIA SCHIEMER VARGAS
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
kati_schiemer@yahoo.com.br

GILNEI LUIZ DE MOURA
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
gilneilm@usp.br

NILSON CÉSAR BERTÓLI
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
nilcamb@hotmail.com

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: um Estudo das Empresas do Setor Hoteleiro da Região Turística das Hortênsias/RS

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de analisar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS, na percepção dos gestores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa *survey*, de metodologia quantitativa. Participaram da pesquisa 67 gestores, aos quais foram aplicados questionários, tendo como base o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e o Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com base em Miles e Snow (1978). Os principais resultados encontrados expõem que os valores organizacionais prioritários foram Preocupação com a Coletividade e Conformidade e que o comportamento estratégico Defensor e Analítico predominou. Identificou-se ainda que o fator Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio e Realização exercem influência sobre o comportamento estratégico. Já os valores organizacionais Preocupação com a Coletividade e Tradição não apresentam nenhuma influência no comportamento estratégico.

Palavras-chave: Valores Organizacionais; Comportamento Estratégico; Setor Hoteleiro.

ABSTRACT

This work was developed in order to analyze the influence of organizational values on the strategic behavior of companies in the hotel sector of the tourist region of hydrangeas / RS, in the perception of managers. Therefore, we carried out a survey research, quantitative methodology. The participants were 67 managers, to whom questionnaires were applied, based on the Inventory of Organizational Values Profiles (IPVO) de Oliveira and Tamayo (2004) and the Evaluation Instrument Strategic Behavior Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) based on Miles and Snow (1978). The main results state that the priority organizational values were Concern with the Community and Compliance and the strategic behavior Defender and Analytical predominated. It is also identified that the autonomy factor; Welfare; Accordingly; Area; Prestige and Realization influence on the strategic behavior. Already organizational values Concern with the Community and Tradition do not have any influence on the strategic behavior.

Keywords: Organizational Values; Strategic Behavior; Hotel Sector.

1. INTRODUÇÃO

A globalização, a interconectividade do mundo organizacional, a relevância dos valores individuais e organizacionais e a estratégia, entre outros aspectos, fazem com que as empresas tenham que operar a partir de um arcabouço organizacional novo, no qual objetivos e resultados são impactados por inúmeros fatores. Surgem, então, diversos estudos sobre valores organizacionais (BARBOSA, 2002; TAMAYO, 2007; ANDRADE, 2010; MELLO, 2012), deixando de ser uma dimensão oculta para adquirir uma dimensão estratégica no interior das organizações, podendo vir a impactar no comportamento estratégico adotado pela empresa.

Os valores organizacionais podem influenciar nas decisões estratégicas dos gestores, ao buscarem atender aos interesses das dimensões da organização como um todo e no alcance das metas e objetivos (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Assim, entende-se que os valores organizacionais, a definição das decisões estratégicas, os comportamentos estratégicos adotados, entre outros elementos, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), os valores visam atender os interesses individuais, coletivos ou mistos, e é preciso que estes sejam compatíveis com as necessidades da organização para guiá-la a um comportamento estratégico que a leve na direção desejada para alcançar os objetivos organizacionais, preenchendo as suas necessidades e as da organização. Assim, valores organizacionais e comportamento estratégico são dois construtos que podem caminhar juntos para delinear os passos das organizações.

Neste estudo os valores são definidos, segundo Rokeach (1973), como critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos são desejáveis ou indesejáveis para se alcançar determinados fins. Enquanto, a estratégia é definida como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso, se ocupando da adequação da organização ao seu ambiente (MINTZBERG e QUINN, 2001; MEIRELLES e GONÇALVES, 2001). Complementando, a clara percepção e compartilhamento dos valores organizacionais pelas pessoas que nela atuam influenciam o seu comportamento a ponto de impactar na capacidade de motivação, criação e inovação do grupo e da organização e, consequentemente, na execução de suas estratégias (BARRETT, 2006).

Dessa forma, tendo clara a relevância de estudo dessa problemática comum às organizações, define-se o objeto de estudo, sendo este, empresas do setor hoteleiro, mais especificamente da região turística das Hortênsias no estado do Rio Grande do Sul. No Brasil ainda é relativamente escassa a produção de pesquisa cientifica no campo do turismo, comparativamente a outros países mais desenvolvidos (REJOWSKI, 2002). Dessa maneira, salienta-se a relevância desse segmento na economia, sendo fundamental na promoção do desenvolvimento econômico, criação de emprego, renda e, consequentemente, na melhoria das condições de vida da população.

Partindo-se dessa perspectiva, que tanto os valores organizacionais, quanto o comportamento estratégico são elementos importantes a serem estudados para uma organização que busca atingir seus objetivos a fim de manter-se neste mercado instável em um ambiente complexo, define-se como objetivo central da pesquisa, *analisar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS, na percepção dos gestores.* Em termos específicos, este estudo almeja: a) identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores; b) levantar qual o tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas estudadas na percepção de seus gestores; c) verificar quais valores organizacionais influenciam no comportamento estratégico das empresas estudadas.

Na sequência este artigo irá revisar a literatura sobre valores organizacionais e comportamento estratégico. Posteriormente apresenta-se o método de pesquisa empregado,

seguido da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, encontram-se as conclusões, onde são destacam as limitações da pesquisa e são fornecidas direções futuras de estudo.

2. VALORES ORGANIZACIONAIS

Ao discorrer sobre valores, é válido lembrar que os valores organizacionais decorrem dos valores dos indivíduos, tornando necessário fazer um breve resgate do conceito de valores individuais, dado que as organizações são basicamente constituídas por seres humanos dotados de valores pessoais.

Os valores individuais revelam a natureza benevolente dos seres humanos, transmitindo padrões gerais de orientação e representando cognições individuais, institucionais e societais (TEIXEIRA, 2008). No que se refere a valores organizacionais, entende-se que estes referem-se às crenças básicas de uma organização e exibem a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, uma vez que fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano (DEAL e KENNEDY, 1982).

Para Barrett (2006), em uma organização os valores "dizem" e os comportamentos "fazem". Dessa maneira, os valores organizacionais são formados desde o surgimento de uma organização e, assim, firmam as metas e a imagem da organização perante a sociedade e o mercado (TAMAYO, 2007). Por consequência, os valores organizacionais direcionam a vida da organização, de forma que esta possa atender tanto aos objetivos organizacionais como às necessidades dos indivíduos, relacionando, assim, com o comportamento estratégico adotado pela empresa (ROSSI, et al., 2009).

O comportamento dos fundadores e/ou gestores é influenciado pelos valores que orientam a vida organizacional, sustentando as atitudes e motivando para a obtenção de metas e objetivos. Contudo, determinam as formas de avaliar e discutir o comportamento estratégico adotado e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais (TAMAYO, 2007).

Visto que os valores determinam as opções das pessoas, bem como as respostas emocionais a tais opções, torna-se evidente que a realização e a felicidade são alcançadas se a pessoa pode atingir na organização suas metas fundamentais de existência (TAMAYO, 2005). Consequentemente, se o que o indivíduo procura em seu trabalho é determinado, principalmente, pelas suas necessidades e pelos seus valores e valores do grupo, todos os princípios e metas sociais e pessoais constituem o que ele e os demais consideram desejável para si e para a sociedade.

Sob esta perspectiva, Oliveira e Tamayo (2004) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças hierarquicamente organizados. Nessa definição, os autores apontam alguns elementos dos valores organizacionais, como: a) o aspecto cognitivo, que se referente às crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional; b) o aspecto motivacional, que expressa os interesses e desejos dos indivíduos; c) a função dos valores, que orientam a vida das pessoas, delimitando sua forma de pensar e agir; e d) a hierarquização dos valores, que implicam preferência entre o importante e o secundário.

Seguindo essa visão, Oliveira e Tamayo (2004) desenvolveram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Sua elaboração foi baseada na construção de definições constitutivas e operacionais para cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais esperados, com base na teoria dos valores individuais proposta por Schwartz (2005). Dessa forma, os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações das pessoas, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização.

Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que a utilização deste inventário de valores é indicada para pesquisas nas organizações, diagnóstico organizacional e gestão pelos valores e que sua administração pode ser feita de forma coletiva ou individual. O resultado do teste não

fornece uma única pontuação, mas um perfil de pontos constituídos por oito fatores, são eles: Autonomia, Bem-Estar, Conformidade, Domínio, Preocupação com a Coletividade, Prestígio, Realização e Tradição. Os oito fatores que compõe o IPVO são explicados no Quadro 1.

Tipos Motivacionais	Definição
Autonomia	Valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados.
Bem-estar	Valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.
Conformidade	Valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.
Domínio	Valorização do poder, tendo como meta a obtenção de *status*, controle sobre pessoas, recursos e mercado.
Preocupação com a Coletividade	Valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade.
Prestígio	Valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade dos produtos.
Realização	A valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados.
Tradição	Valorização dos costumes e práticas consagradas.

QUADRO 1 – Fatores do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004).

3. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Ao abordar o tema comportamento estratégico, faz-se necessário iniciar tratando-se de estratégia. A estratégia pode ser definida como o processo de estabelecimento de metas e objetivos a longo prazo para a empresa, e da adoção do plano de ações e alocação de recursos para atingi-los (CHANDLER, 1960).

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso. A estratégia possui um papel prestigioso nas organizações, de modo que ela resolve grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A capacidade de implementação da estratégia, segundo Barney (2001), é, por si só, baseada em recursos e/ou valores. No entanto, uma estratégia pode ser escolhida de forma inadequada devido à ausência de conhecimento suficiente, o que poderá resultar em um desempenho abaixo do previsto (HUGHES e MORGAN, 2008). Observa-se, ainda, que, para diversos autores (ANSOFF, 1977; PORTER, 1992; HAX e MAJLUF 1996; MILES e SNOW, 2003, KLUYVER e PEARCE, 2006; BARNEY e HESTERLY 2007) os fatores que determinam o sucesso de uma organização estão ligados a conceitos estratégicos, como o comportamento estratégico adotado.

A estratégia de uma organização pode ser mais bem inferida a partir de seu comportamento estratégico, uma vez que, conceitualmente é possível associar estratégia com a intenção. Assim, parece possível classificar as organizações de acordo com a sua orientação estratégica e prever com alguma viabilidade as características estruturais e de processo associados a uma estratégia escolhida (MILES e SNOW, 1978).

Um dos objetivos do Modelo Estratégico de Miles e Snow (1978) foi desenvolver uma compreensão do processo pelo qual as organizações continuamente se ajustam a seus

ambientes, apresentando um modelo de dinâmica desse processo. Os autores apresentaram a sua própria visão sobre o processo de adaptação organizacional, criando um modelo chamado de ciclo adaptativo. A intenção do modelo é para retratar a natureza e as inter-relações dos principais problemas que as organizações devem resolver a fim de alcançar uma posição efetiva dentro de seu ambiente escolhido.

Assim, Miles e Snow (1978) propuseram uma explicação para as formas alternativas de comportamento adaptativo que existem. A tipologia dessas formas de organização é chamada de tipos de estratégias genéricas ou comportamentos estratégicos, sendo eles: Defensores, Reatores, Analíticos e Prospectores (MILES e SNOW, 1978). O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais características dos quatro comportamentos estratégicos.

Comportamento Estratégico	Características
Defensores	Procuram defender e garantir a posição que ocupam. Os gestores de topo neste tipo de organização são altamente especializados na área limitada da sua organização de operação, mas tendem a não introduzir inovações tecnológicas. Esta estratégia se depara com o risco de ser incapaz de adaptar-se a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo.
Prospectores	São organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado, investem alto em pesquisa e desenvolvimento ou adquirem empresas menores com novos negócios ou produtos. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e de incerteza nas quais seus concorrentes devem responder. No entanto, devido à sua forte preocupação com a inovação de produtos e de mercado, essas organizações geralmente não são totalmente eficientes, pois o risco dessa estratégia é alto.
Analíticos	São as organizações que operam em dois tipos de domínios de produto-mercado, ou seja, buscam novos produtos e mercados, mas garantem seus produtos e mercados atuais. Essas adotam postura intermediária entre prospectores e defensores. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade.
Reatores	São organizações nas quais os gestores de topo frequentemente percebem mudanças e incertezas que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Uma vez que este tipo de organização não tem uma relação estratégia-estrutura consistente, apenas reagem às ações das outras empresas quando são forçadas.

QUADRO 2 – Síntese das Características dos Comportamentos Estratégicos de Miles e Snow (1978).

Fonte: Elaborado com base em Miles e Snow (2003).

Miles e Snow (1978) descrevem que esses quatro tipos de organizações representam formas alternativas de se mover através do ciclo adaptativo. Três destes tipos estratégicos – o Defensor, o Analítico e o Prospector - são formas "estáveis" de organização. Ou seja, se a administração escolhe seguir uma dessas estratégias, a organização pode ser um concorrente efetivo em seu setor específico durante um período considerável de tempo. Por outro lado, se a administração não optar por seguir uma dessas estratégias "puras", em seguida, a organização vai ser lenta para responder às oportunidades e é provável que tenha um desempenho ineficaz em sua indústria. Chamam-se essas organizações de Reatoras e define-se que elas são "instáveis".

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) em seus estudos, validaram um instrumento, utilizado neste trabalho, que tem como objetivo identificar a estratégia adotada pelo dirigente da empresa, operacionalizando a tipologia de Miles e Snow (1978), através de uma escala multi-itens que permite identificar os quatro tipos de comportamentos estratégicos, abrangendo todas as dimensões do ciclo adaptativo.

4. MÉTODO

Buscou-se atingir o propósito da pesquisa por meio de um estudo de caráter explicativo, com abordagem quantitativa, e, adotando como delineamento de pesquisa um levantamento ou *survey*. Definiu-se como população-alvo da pesquisa os gestores de hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias - RS. Esses foram escolhidos por gerenciarem empresas consolidadas e em destaque no ambiente competitivo, o que corrobora com os objetivos da pesquisa e possibilita a realização da mesma.

O tamanho da amostra mínima foi definido considerando um nível de confiança de 90% e erro padrão de 10%. De acordo dados da Secretaria de Turismo (2014) das cidades de Gramado, Canela e Nova Petrópolis, as cidades possuem respectivamente, 71; 60 e 39 hotéis e pousadas, totalizando 170 empresas. Dessa forma, obtiveram-se como amostra mínima 62 empresas. O método de amostragem foi não probabilístico devido à dificuldade de contato com os gestores.

Foram distribuídos 150 questionários aos gestores de hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias e, ao final, obtiveram-se 67 questionário válidos, representando um retorno acima do mínimo esperado por meio do cálculo da amostra.

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de questionário, composto por três partes: i) perfil dos pesquisados; ii) identificação dos valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores; e, iii) levantamento do tipo de comportamento estratégico adotado pelos gestores nas empresas em estudo. A primeira parte trata-se do perfil dos respondentes com informações referentes a gênero; idade; escolaridade e ainda, a cidade sede da empresa e o tempo de existência da organização. A segunda e terceira parte, do questionário, corresponde as seguintes escalas de avaliação:

a) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), composto por 48 questões, distribuídas em 8 dimensões: Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio; Preocupação com a Coletividade; Realização e Tradição. Os valores, conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias.

b) Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico, elaborado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), composto de 11 questões, onde para cada questão são apresentados quatro modelos de resposta. Este questionário se propõe a operacionalizar a tipologia de comportamento estratégico idealizada por Miles e Snow (1978): empresas Defensoras, Analíticas, Prospectoras ou Reatoras.

Antes de iniciar aplicação propriamente dita da pesquisa, foi realizado um pré-teste com 8 gestores de hotéis na cidade de Santa Maria - RS, como forma de avaliar a exatidão e coerência das respostas (HAIR et al., 2005).

Os dados foram analisados por meio do *software* "*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 18.0",* onde foram realizadas as análises estatísticas. Para a análise do perfil dos pesquisados, realizaram-se análises descritivas simples, incluindo análise das distribuições das frequências, média e medidas de variabilidade (desvio padrão). Posteriormente, foram explorados os dados do modelo proposto por Oliveira e Tamayo (2004), através da análise fatorial, abordando o problema de como analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis (HAIR et al., 2005).

Em seguida, foi utilizado o indicador de consistência interna Alfa de *Cronbach*, e o KMO (*Kaiser Meyer-Olkin-Measure Adequacy*), ambos para verificar a confiabilidade dos construtos. Após estas análises, com o intuito de estabelecer a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico foi realizado o Teste ANOVA (análise de variância).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados está organizada em quatro tópicos, a saber: a) Perfil dos Pesquisados; b) Análise da Hierarquia dos Valores Organizacionais; c) Análise do Comportamento Estratégico; e, d) A Influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico.

5.1 Perfil dos Pesquisados

Participaram da pesquisa 67 gestores de hotéis e pousadas das cidades de Gramado, Canela e Nova Petrópolis, sendo que, 28,40% são da cidade de Gramado, 49,30% da cidade de Canela e 22,40% da cidade de Nova Petrópolis. O tempo de existência das empresas investigadas, é em média de 15,46 anos, com desvio padrão de 13,5, o que indica que os hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias estão há bastante tempo no mercado e que os anos de existências das empresas variam bastante, entre 1 (um) e 58 (cinquenta e oito) anos.

Dentre os pesquisados, 59,7% pertence ao sexo masculino, enquanto 40,3% são do sexo feminino. A maioria dos respondentes (35,8%) possui entre 27 e 35 anos de idade e, no que se refere à escolaridade, 32,8% possui ensino superior completo.

5.2 Análise da Hierarquia dos Valores Organizacionais

Os valores identificados representam os valores no contexto organizacional, na forma em que são percebidos pelos gestores, não sendo avaliados, de modo geral, os valores declarados pela organização. Inicialmente, realizou-se a análise fatorial exploratória das variáveis do IPVO, seguida da análise da confiabilidade do instrumento, através do Alfa de *Cronbach* para, posteriormente, realizar a análise das médias dos fatores.

No que se refere à análise fatorial das variáveis do IPVO, foram utilizadas inicialmente as 48 questões do instrumento, porém a análise das comunalidades e das cargas gerou a exclusão de dezessete variáveis não confiáveis do conjunto, devido ao seu baixo valor, sendo inferior a 0,50 (LATIF, 1994). Com isso, foram excluídas as seguintes variáveis por comunalidade: A4 (0,412) e A7 (0,280), referente ao fator Autonomia; B1 (0,329) e B3 (0,416), referente ao fator Bem-estar; D6 (0,465), referente ao fator Domínio; PC1 (0,319); PC2 (0,447) e, por fim, PC7 (0,323), referente ao fator Preocupação com a Coletividade. E ainda, as seguintes variáveis excluídas por carga: C5 (0,498), C7 (0,367), referente ao fator Conformidade; D1 (0,400), D4 (0,364) e D5 (0,482), referente ao fator Domínio; PC6 (0,165), referente ao fator Preocupação com a Coletividade; R2 (0,442), referente ao fator Realização; T3 (0,230), e por fim, T5 (0,494), referente ao fator Tradição; não apresentam nível de confiança suficiente para pertencerem ao modelo.

Além disso, os testes iniciais da fatorial incluíram o KMO, o qual deve ser maior que 0,5 para que a correlação entre cada par de variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo. Assim, os resultados apontaram uma variação do KMO entre 0,5 e 0,826, sendo, portanto, satisfatórios. Outro critério utilizado refere-se à porcentagem da variância explicada pelos fatores, cujo nível satisfatório deve concentrar-se em torno de 60%, segundo Malhotra (2006). Observa-se assim, a explicação de 56,500% da variância pelo primeiro fator (Realização), sendo que, em conjunto, os oito fatores explicam 76,602% de toda a variância.

As medidas de confiabilidade foram calculadas através do Alfa de *Cronbach*, para todas as construções do modelo, onde se verificaram valores entre 0,719 (Realização) e 0,897 (Autonomia) em 7 dos 8 fatores, ficando assim, acima do indicado pela literatura que, segundo Hair et al. (2005), devem ser acima de 0,6. Apenas um dos fatores (Domínio) apresentou um valor abaixo do limite de aceitação, porém muito próximo ao limite mínimo, sendo 0,573.

No que se refere às médias dos oito fatores que representam os valores organizacionais- Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio; Preocupação com a Coletividade; Realização e Tradição - observa-se na Figura 1 que as dimensões Preocupação com a Coletividade e Conformidade foram as que obtiveram o maior grau de prioridade de valores, evidenciando que os valores mais importantes dessas organizações foram os relacionados à justiça e igualdade na organização juntamente com a valorização das regras no ambiente de trabalho e o relacionamento com outras organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). O valor organizacional Preocupação com a Coletividade obteve média de 0,25 e Conformidade obteve média 0,60.

Os valores prioritários expressam as metas e os padrões de comportamento que essas empresas têm priorizado no enfrentamento dos seus problemas. Tendo em vista, o cenário atual da competitividade e exigência contínua de melhoria nos serviços prestados, percebe-se que a prioridade aos valores Preocupação com a Coletividade e Conformidade, pode estar voltada a atender essas questões, consideradas primordiais para a sobrevivência das organizações no mercado (TAMAYO e GONDIM, 1996). Por sua vez, os valores de Conformidade moderam o comportamento e controlam as tendências e os desejos individuais que podem incomodar os outros na organização, transgredir normas organizacionais, prazos ou estilos de comportamento aceitos pelo grupo. A ênfase, portanto, está no controle de si mesmo no trabalho.

Em contraposto, apresentando o menor grau de prioridade de valores, encontra-se o fator Domínio com média 1,43 e o valor organizacional Bem-estar, com média 2,34 ligados ao fato da organização dominar o mercado no qual se está inserido e a preocupação da organização com a qualidade de vida dos colaboradores (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Esta constatação permite identificar que o domínio de mercado não está entre as principais prioridades de valores nas empresas e que o bem-estar do empregado e seus costumes estão sendo negligenciados pelos valores da organização à medida que não há sua valorização (TAMAYO, 2007).

No terceiro lugar na hierarquia de importância dos valores organizacionais para as empresas em estudo está o valor Realização, onde através de sua média (0,66), percebe-se que tem sido um importante valor organizacional. As variáveis relacionadas ao fator Realização se referem à valorização das competências para o alcance do sucesso da organização e do empregado (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

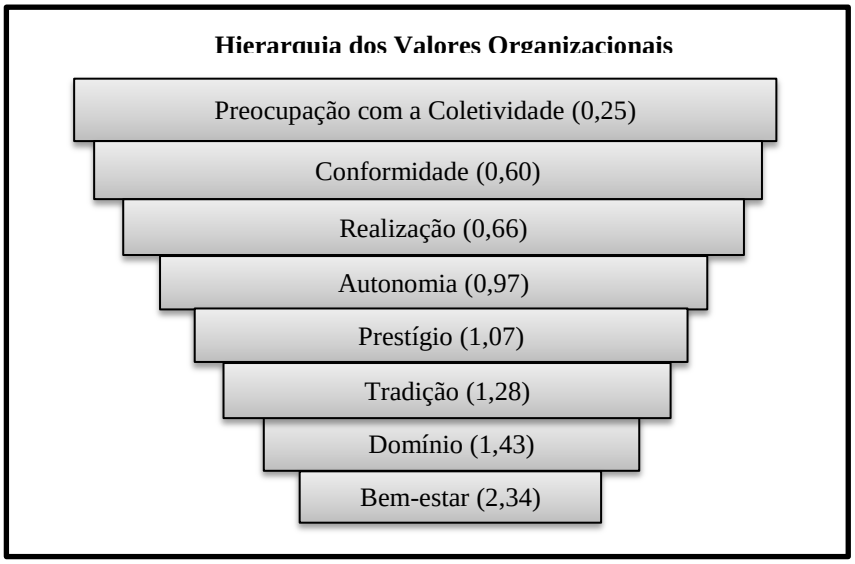

Figura 1 – Hierarquia dos Valores Organizacionais
Fonte: Dados da Pesquisa.

5.3 Análise do Comportamento Estratégico

O comportamento estratégico adotado faz parte das escolhas organizacionais que são limitadas pelas crenças dos administradores a respeito da direção e controle dos recursos humanos, configurando-se assim, em aspectos definidores da habilidade da organização em se adaptar ao ambiente (MILES e SNOW, 1978).

De forma geral, quanto ao comportamento estratégico adotado pelos gestores de hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias - RS, pode-se verificar que 41,8% adotam o comportamento Defensor, seguido de 25,4% que adotam o comportamento Analítico, 20,9% adotam o comportamento Reator e por fim, 11,9% adotam o comportamento Prospector.

Dessa forma, pode-se observar que o comportamento estratégico Defensor foi o que prevaleceu, o que leva ao entendimento de que essas empresas procuram defender e garantir a posição e o espaço que ocupam no mercado, promulgando um ambiente de maior estabilidade mesmo em setores com condições de ampla mudança. São empresas que geralmente tendem a não introduzir inovações tecnológicas, mas são altamente especializadas no que fazem. No entanto, apresenta-se o risco de incapacidade de se adaptar a mudanças mais drásticas que podem ocorrem no ambiente competitivo (MILES e SNOW, 1978).

Em segundo lugar aparece o comportamento estratégico Analítico, onde as organizações operam buscando novos serviços e mercados, mas garantindo seu mercado atual e mantendo seus clientes. Neste comportamento, a tecnologia adotada é padronizada, mas apresenta algum grau de flexibilidade, visto que, o analítico evita a despesa com pesquisa e desenvolvimento, preferindo imitar as ações bem-sucedidas dos prospectores. O resultado está na capacidade de crescer por meio de penetração no mercado.

Os dois comportamentos estratégicos pouco presentes no estudo são o Reator e o Prospector, com frequência menor nas empresas estudadas. O comportamento Reator está relacionado à incapacidade das empresas em responderem de forma eficaz as mudanças que ocorrem em seus ambientes organizacionais, de modo que, reagem somente quando forçadas. Assim, podem gerar um desempenho ruim devido à inexistência de estratégia ou devido à instabilidade da organização por não moldar-se corretamente para atender a estratégia escolhida ou ainda, a não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo. Já o comportamento Prospector, menos identificado nas empresas, está relacionado com o investimento alto em pesquisa e desenvolvimento, são as empresas que geralmente criam a mudança e geram a incerteza no qual seus concorrentes devem agir.

5.4 A Influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico

Os valores organizacionais representam a história da empresa, suas estratégias, as formas de implantação dessas estratégias, dentre outros. Com isso, os valores praticados pela a empresa, auxiliam os gestores a descobrir maneiras para atingir com o comportamento estratégico, os objetivos organizacionais (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Analisando a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico, pode-se notar na Tabela 1 que, valores de significância menores que 0,10 apresentam diferença estatística, visto que o erro utilizado foi de 10%. Ainda, observa-se que o fator Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio e Realização exercem influência sobre o comportamento estratégico. Já os valores organizacionais Preocupação com a Coletividade, com significância 0,171 e Tradição com significância 0,239, não apresentam nenhuma influência no comportamento estratégico.

Primeiramente, pode-se relatar que o valor organizacional Autonomia, com valor do teste Anova (F) de 4,059 e significância 0,11, exerce maior influência sobre um comportamento estratégico Prospector, com média 0,43, seguido da influência sobre um comportamento estratégico Analítico, com média 0,47. Ainda, constatou-se que o valor

organizacional Autonomia exerce menor influência no comportamento estratégico Defensor, com média 1,28.

Tratando-se do valor organizacional Bem-estar, nota-se que o mesmo apresenta F= 3,71 e significância de 0,01, exercendo maior influência sobre um comportamento estratégico Analítico, com média 1,56, seguido de um comportamento estratégico Prospector com média 2,15 e, exercendo menor influência sobre o comportamento estratégico Reator, com média 2,71.

O valor organizacional Conformidade apresentou F= 2,37 e significância de 0,07, influenciando mais fortemente o comportamento estratégico Analítico, com média 0,28, seguido do comportamento estratégico Prospector, com média 0,42. No entanto, o valor organizacional Conformidade exerce menor influência sobre o comportamento estratégico Reator, com média 0,92.

Por sua vez, o valor organizacional Domínio, apresentou F= 3,17, significância de 0,03 e apresentou maior influência sobre o comportamento estratégico Prospector, com uma média de 0,50; seguido de um comportamento estratégico Analítico, com uma média de 1,05. Apresentando menor influência no comportamento estratégico Reator, com média 1,89.

O valor organizacional Prestígio apresentou F= 2,34 e significância de 0,08, apresentando maior influência sobre o comportamento estratégico Prospector, com média 0,46; seguido de um comportamento estratégico Analítico, com média 0,92. Contudo, o valor organizacional Prestígio exerce menor influência no comportamento estratégico Reator, com média 1,62.

Por fim, o valor organizacional Realização, com F= 4,22 e significância 0,00, apresentou maior influência sobre o comportamento estratégico Prospector, com média 0,25 e em seguida o comportamento estratégico Analítico, com média 0,30. Ainda, apresentou menor influência no comportamento estratégico Reator com média 0,96.

Tabela 1 - Influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico.

A influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico					
Valores Organizacionais	**Comportamento Estratégico**	**Média**	**Desvio Padrão**	**F**	**Sig.**
Autonomia	Defensor	1,2857	1,11744	4,059	0,011
	Prospector	0,4375	0,53406		
	Analítico	0,4792	0,51595		
	Reator	1,2692	0,94658		
	Total	0,9795	0,9725		
Bem-estar	Defensor	2,6696	1,34208	3,719	0,016
	Prospector	2,1563	0,95373		
	Analítico	1,5625	0,81904		
	Reator	2,7115	1,14494		
	Total	2,3423	1,22201		
Conformidade	Defensor	0,6714	0,76053	2,370	0,079
	Prospector	0,4250	0,31053		
	Analítico	0,2875	0,27295		

	Reator	0,9286	0,99106		
	Total	0,6030	0,71939		
Domínio	Defensor	1,6964	1,21212	3,176	0,030
	Prospector	0,5000	0,53452		
	Analítico	1,0588	1,1303		
	Reator	1,8929	1,57112		
	Total	1,4328	1,28185		
Preocupação com a coletividade	Defensor	0,2738	0,41627	1,724	0,171
	Prospector	0,0833	0,2357		
	Analítico	0,1176	0,28726		
	Reator	0,4615	0,76423		
	Total	0,2475	0,47253		
Prestígio	Defensor	1,0536	1,05488	2,340	0,082
	Prospector	0,4688	0,69997		
	Analítico	0,9219	1,15007		
	Reator	1,6250	1,01787		
	Total	1,0720	1,06948		
Realização	Defensor	0,8482	0,72756	4,226	0,009
	Prospector	0,2500	0,26726		
	Analítico	0,3088	0,33691		
	Reator	0,9643	0,95503		
	Total	0,6642	0,71979		
Tradição	Defensor	1,1548	1,30678	1,442	0,239
	Prospector	0,9583	0,57563		
	Analítico	1,1961	1,09328		
	Reator	1,8333	1,07616		
	Total	1,2836	1,15653		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se que o valor organizacional Conformidade, um dos valores mais encontrados nas empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias exerce maior influência para um comportamento estratégico Analítico. O que, de fato, corrobora com os comportamentos estratégicos prevalecentes nas empresas em estudo.

Já o valor organizacional Preocupação com a Coletividade não exerce influência significativa sobre nenhum comportamento estratégico, visto que, esse valor está associado à justiça e igualdade na organização, o que deveria estar presente em todas as organizações, não apontando para um único comportamento estratégico.

Sendo assim, nesta pesquisa tanto o comportamento estratégico Prospector quanto o comportamento estratégico Analítico prevaleceram como principais influenciados pelos valores organizacionais. De modo que, os valores organizacionais Autonomia, Domínio, Prestígio e Realização exercem influência sobre um comportamento estratégico Prospector.

No entanto, os valores Bem-estar e Conformidade exercem influência sobre um comportamento estratégico Analítico.

Frente a uma realidade em constante mudança, posturas que foram ou que estão sendo bem sucedidas, podem se tornar em seguida, inadequadas. No contexto do setor hoteleiro no Rio Grande do Sul, sabe-se que, de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2013), o mercado é pulverizado, há pouca concorrência e existe sazonalidade na demanda. Dessa forma, visto que, o ambiente poderá sofrer mudanças, empresas poderão surgir tomando conta do mercado e existirá, consequentemente, o aumento da concorrência, faz-se necessário pensar em um deslocamento do comportamento estratégico atual, Defensor, para um comportamento estratégico Analítico.

O gestor Analítico percebe o ambiente tanto de forma micro organizacional, como de forma macro organizacional. O ambiente empresarial do Analítico se divide em partes como o defensor, em partes como o prospector. Este, busca ideias novas, não necessariamente para criar novos serviços, mas para copiar aqueles que já tenham atingido uma boa aceitação no mercado cuja execução não implique em riscos (GOMES, 2000).

Os conceitos de manutenção e crescimento para o Analítico parecem ser bem compatíveis, na medida em que ele mantém sua empresa funcionando com base em procedimentos que visam à manutenção dos mercados já conquistados, mas, ao mesmo tempo, não deixa de empreender tentativas de crescimento. Com isso, a adoção do comportamento estratégico Analítico pode ajudar as empresas, do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias, na busca de vantagem competitiva, tendo em vista, o ambiente em que estão inseridas (GOMES, 2000).

Sendo assim, os valores organizacionais Bem-estar e Conformidade foram os que apresentaram influência sobre um comportamento estratégico Analítico. Dessa forma, observa-se que, o valor organizacional Conformidade já está entre os principais valores praticados pelas empresas do setor hoteleiro, no entanto o valor organizacional Bem-estar está em os níveis mais baixos da hierarquia. Assim, as empresas do setor hoteleiro introduzindo o valor organizacional Bem-estar nas suas organizações, poderão facilitar a passagem do comportamento estratégico Defensor para o comportamento estratégico Analítico.

Assim, um investimento no aprimoramento de capacidades que aumentam as chances de manutenção do domínio de mercado torna-se uma tarefa fundamental para buscar ou manter sucesso da organização (RIBEIRO, ROSSETO e VERDINELLI, 2011). Portanto, a partir do exposto, dois obstáculos devem ser superados, a redução do número de empresas Reatoras e a geração de vantagem competitiva através da adequação do valor Bem-estar aos valores da organização, na busca de vantagem competitiva, através da implementação de um comportamento estratégico Analítico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e exibem a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, uma vez que fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano (DEAL e KENNEDY, 1982). Para Barrett (2006), em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Por consequência, os valores organizacionais direcionam a vida da organização, de forma que esta possa atender tanto aos objetivos organizacionais como às necessidades dos indivíduos (ROSSI et al., 2009).

No contexto das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias - RS, caracterizado pela importância desse segmento na economia, o estudo dessas temáticas assume ainda maior relevância. Nesse sentido, estabeleceu-se como objetivo central desta pesquisa *“analisar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS, na percepção dos*

gestores". Para tanto, foram aplicados questionários, tendo como base o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e o Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com base em Miles e Snow (1978), para identificar os valores organizacionais e os comportamentos estratégicos adotados pelas empresas segundo a percepção dos seus gestores.

Com vistas a responder o objetivo central, foram definidos em termos específicos, três objetivos. O primeiro objetivo específico da pesquisa baseou-se em *identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores.* Verificou-se, segundo a percepção dos gestores, que nas empresas estudadas, os valores organizacionais prioritários foram Preocupação com a Coletividade e Conformidade. Evidenciando que os valores mais importantes dessas organizações foram os relacionados à justiça e igualdade na organização juntamente com a valorização das regras no ambiente de trabalho e o relacionamento com outras organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Por outro lado, os valores organizacionais Domínio e Bem-estar, ocuparam lugares inferiores na hierarquia, evidenciando menor prioridade por parte das organizações com aspectos ligados ao domínio do mercado no qual está inserido e menor preocupação da organização com a qualidade de vida dos colaboradores (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Permite-se identificar que o domínio de mercado não está entre as principais prioridades de valores nas empresas e que o bem-estar do empregado e seus costumes podem estar sendo negligenciados pelos valores da organização à medida que não há sua valorização (TAMAYO, 2007).

Partindo para a análise do segundo objetivo específico - *levantar qual o tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas estudadas na percepção de seus gestores*- foi possível identificar a predominância do comportamento Defensor e Analítico. Entende-se que empresas que adotam o comportamento estratégico Defensor procuram defender e garantir a posição e o espaço que ocupam no mercado, promulgando um ambiente de maior estabilidade mesmo em setores com condições de ampla mudança. São empresas que geralmente tendem a não introduzir inovações tecnológicas, mas são altamente especializadas no que fazem. No entanto, apresenta-se o risco de incapacidade de se adaptar a mudanças mais drásticas que podem ocorrem no ambiente competitivo (MILES e SNOW, 1978). Assim, nota-se que o Defensor cria e mantém um ambiente para o qual é necessária uma forma estável de organização, porém o Defensor tem dificuldade para explorar novas áreas de oportunidade.

No entanto, no comportamento estratégico Analítico, observa-se que as organizações operam buscando novos serviços e mercados, mas garantindo seu mercado atual e mantendo seus clientes. Obtendo-se uma tecnologia padronizada, devido o fato de não gastar com pesquisa e desenvolvimento. Porém, apresenta algum grau de flexibilidade, preferindo imitar as ações bem-sucedidas dos prospectores. Resultando na capacidade de crescer por meio de penetração no mercado.

O estudo também mostrou os dois comportamentos estratégicos menos presentes nas empresas estudadas: Reator e o Prospector. O comportamento Reator está relacionado à incapacidade das empresas em responderem de forma eficaz as mudanças que ocorrem em seus ambientes organizacionais. De modo que, reagem somente quando forçadas, podendo gerar um desempenho ruim, devido à inexistência de estratégia, ou devido à instabilidade da organização por não moldar a organização corretamente para atender a estratégia escolhida ou ainda, a não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

No entanto, o comportamento Prospector está relacionado com o investimento alto em pesquisa e desenvolvimento. Geralmente criando mudança e gerando incerteza no ambiente em que operam, no qual seus concorrentes devem agir. Buscando e explorando desafios em atividades incertas (GOMES, 2000). De forma que, o Prospector é eficaz e pode responder às

exigências do mundo de amanhã, porém pode não maximizar a rentabilidade, devido à sua inerente ineficiência.

Em seguida, analisou-se o terceiro objetivo específico, *verificar quais valores organizacionais influenciam no comportamento estratégico das empresas estudadas.* onde identificou-se que o fator Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio e Realização exercem influência sobre o comportamento estratégico. Já os valores organizacionais Preocupação com a Coletividade e Tradição não apresentam nenhuma influência no comportamento estratégico.

Sendo assim, nesta pesquisa tanto o comportamento estratégico Prospector quanto o comportamento estratégico Analítico prevaleceram como principais influenciados pelos valores organizacionais. De modo que, os valores organizacionais Autonomia, Domínio, Prestígio e Realização exercem influência sobre um comportamento estratégico Prospector. No entanto, os valores Bem-estar e Conformidade exercem influência sobre o comportamento estratégico Analítico.

Dessa forma, visto que, o ambiente poderá sofrer mudanças, empresas poderão surgir tomando conta do mercado e existirá, consequentemente, o aumento da concorrência, faz-se necessário pensar em um deslocamento do comportamento estratégico atual, Defensor, para um comportamento estratégico Analítico. Com isso, a adoção do comportamento estratégico Analítico pode ajudar as empresas, do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias - RS, na busca de vantagem competitiva, tendo em vista, o ambiente em que estão inseridas (GOMES, 2000).

Os valores organizacionais Bem-estar e Conformidade foram os que apresentaram influência sobre um comportamento estratégico Analítico. Dessa forma, observa-se que, o valor organizacional Conformidade já está entre os principais valores praticados pelas empresas do setor hoteleiro, no entanto o valor organizacional Bem-estar está em os níveis mais baixos da hierarquia. Assim, as empresas do setor hoteleiro introduzindo o valor organizacional Bem-estar nas suas organizações, poderão facilitar a passagem do comportamento estratégico Defensor para o comportamento estratégico Analítico.

Portanto, o presente estudo identificou como as prioridades da organização estão sendo percebidas pelos indivíduos, fornecendo valiosas informações que podem contribuir para o planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento do setor hoteleiro e consequentemente da economia. Neste sentido, diante de um cenário caracterizado pela competitividade e transformações contínuas, esse diagnóstico oferece um pertinente ponto de partida aos dirigentes e gestores dessas organizações em busca de novas formas de gestão.

A partir do exposto, dois obstáculos devem ser superados, a redução do número de empresas Reatoras e a geração de vantagem competitiva através da adequação do valor Bem-estar aos valores da organização. Assim, buscando vantagem competitiva, através da implementação de um comportamento estratégico Analítico.

Destacam-se, ainda, alguns fatores limitantes a este estudo, como o fato de existir outras variáveis, não analisadas neste estudo, que também influenciam no comportamento estratégico adotado pelas empresas, reforçando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema. Outro aspecto limitador a ser apontado consiste na dificuldade em realizar comparações com outros estudos abordando à temática, visto que, pesquisas contendo valores organizacionais e comportamento estratégico, juntos, não foram encontradas.

Ainda, sugere-se maior aprofundamento do estudo, através de realização de pesquisas futuras que analisem os valores organizacionais e o comportamento estratégico junto com outras variáveis, como o desempenho. Sugere-se ainda, que a investigação desta mesma temática seja aplicada em outros contextos com organizações diferentes, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. Valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário. Dissertação (Mestrado em Administração) — Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

ANSOFF. H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: Mc Graw-Hill. 1977.

BARBOSA, L. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETT, R. Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation. Oxford: Elsevier, 2006.

CHANDLER, A. Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge, Mass: MIT Press, 1960.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, v. 11, n. 5, p. 365-83, 1990.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures the rites and rituals of corporate life. London: Penguin Books, 1982.

GOMES, G. C. Percepção e estilos estratégicos. *In:* Anais do I EGEPE. Maringá, 2000.

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

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The strategy concept and process. 2. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

LATIF, S. A. A Análise Fatorial Auxiliando a Resolução de um Problema Real de Pesquisa de Marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, Nº 0,2 Sem., 1994.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. *In:* GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MELLO, S. F. Valores e aprendizagem organizacionais: um estudo em uma organização não governamental. Dissertação (Mestrado em Administração) — Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

MILES, R.; SNOW, C. Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw Hill, 1978.

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

MINTZBERG, H., QUINN. J. B. O processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n.2, p.129-40, 2004.

PORTER. M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 4.ed. São Paulo: Campus. 1992.

REJOWSKI, Mirian e SOLHA, Karina Toledo. Turismo em um cenário de mudanças. *In:* REJOWSKI, Mirian (org). Turismo no percurso do tempo. São Paulo: Aleph, 2002.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO C. VERDINELLI M. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

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

ROSSI; G. B.; OLIVEIRA, T. E.; SILVA, D.; GARCIA, M. N. . Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. 2009. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/531.pdf> Acesso em: 15 set. 2013.

SCHWARTZ. S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. *In:*

TAMAYO, A. Contribuição ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. Psicologia: Teoria e Pesquisa. v. 23, 2007.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In:* TAMAYO, A.; BORGES A., J.E.; CODO W. (orgs.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo, Cooperativa de Autores Associados, p.175-193, 1996.

TAMAYO, A.; GONDIM. M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. Revista de Administração. v. 31, n. 2, p. 62-72. 1996.