

**O COMPARTILHAMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E O PODER  
SIMBÓLICO DE BOURDIEU**

**SARAH SANTOS ALVES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**MARIA LUISA MENDES TEIXEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à CAPES, pelo apoio financeiro.

# O COMPARTILHAMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E O PODER SIMBÓLICO DE BOURDIEU

## RESUMO

Uma revisão de literatura sobre valores organizacionais apontou para a concentração dos estudos principalmente para atender três diferentes finalidades: a identificação dos valores organizacionais em um determinado contexto; a relação dos valores organizacionais com outros constructos e, por fim, as congruências entre os valores organizacionais e pessoais. Essa revisão permitiu também identificar os principais autores referenciados que serviram de base para o desenvolvimento dos artigos encontrados, e as principais definições e concepções sobre valores organizacionais e suas similaridades, as quais se concentraram principalmente em conceituar os valores organizacionais como crenças compartilhadas sobre o que é considerado desejável entre os membros da organização. A abordagem positivista no desenvolvimento das pesquisas sobre valores foi identificada como predominante, sobretudo pela busca dos autores em desenvolver teorias que propusessem regularidades ao ambiente organizacional quanto aos valores quer compartilhados quer desejados. Notou-se na literatura que o processo de compartilhamento de valores não tem merecido a devida atenção dos pesquisadores textos frente à importância dos valores compartilhados na competitividade das organizações. Este ensaio propôs-se a discutir o processo de compartilhamento dos valores organizacionais a partir da abordagem de Pierre Bourdieu, envolvendo a construção histórica da disputa pelo poder simbólico entre os Capitais, influenciando no *Habitus*, dentro de um Campo. Espera-se contribuir para estimular pesquisas futuras que teorizem sobre o processo de compartilhamento de valores.

**Palavras-chave:** Valores organizacionais. Poder simbólico. *Habitus*. Capitais. Campo

## 1 INTRODUÇÃO

Este ensaio visa apresentar uma proposta teórica para responder à seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o compartilhamento dos valores organizacionais? Esta questão surgiu por dois motivos. O primeiro está relacionado à frequente abordagem dos valores como algo dado a partir de uma realidade objetiva, que dificilmente sofre alterações significativas no contexto organizacional, principalmente pelo ponto de vista dos empregados (Tamayo, Mendes, e Paz, 2000). O segundo motivo surgiu a partir do ponto de vista de O'Reilly e Chatman (1996) que propuseram a ideia dos valores como um dos elementos da cultura organizacional e que, sendo esta um sistema complexo de controle social, por meio do qual se espera que os trabalhadores tenham atitudes e comportamentos apropriados definidos por cargos de autoridade e/ou fundadores, traz a possibilidade de questionar a formação desse compartilhamento como algo intencional e que atende às metas de alguém – uma pessoa ou um grupo de pessoas.

Desse modo, esses aspectos instigaram a reflexão sobre o processo de compartilhamento dos valores organizacionais entre os trabalhadores a partir de uma abordagem que tratasse a realidade não por um olhar objetivo, mas que possibilitasse uma contribuição a partir da discussão sobre as lutas pelo poder dominante nas organizações. Para auxiliar nessa discussão, foi escolhido o filósofo Pierre Bourdieu, considerado como um dos principais realizadores de uma obra de ciência social crítica de maior repercussão do fim dos anos 1990 e início do século XXI sobretudo pela sua capacidade de investigar as relações de poder e de desigualdade que formam as bases das sociedades (García, 2002). Assim, a tese deste trabalho constitui que os valores organizacionais são compartilhados a partir do *habitus* estabelecido por meio da luta pelo poder simbólico entre os capitais econômico, político e cultural em um determinado campo, este trabalho

O objetivo deste ensaio consistiu em propor uma abordagem para explicar como ocorre o compartilhamento dos valores organizacionais nas organizações a partir da ideia de luta pelo poder simbólico desenvolvida por Pierre Bourdieu. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura que contemplasse os valores organizacionais como tema focal. Foram encontrados 64 artigos, na base de dados Proquest, que continham o constructo “valores organizacionais” ou “organizational values” em seus títulos. Essa revisão possibilitou não apenas encontrar os principais autores que embasam os estudos sobre o tema, mas também identificar como os valores organizacionais são conceituados: como crenças compartilhadas sobre o que é considerado desejável entre os membros que compõem a organização. Apesar de serem apresentados como crenças compartilhadas, o processo de compartilhamento dos valores organizacionais não mereceu atenção, abrindo a possibilidade deste ensaio contribuir para a discussão em torno desse tema.

Além dessa introdução, este estudo foi composto por uma seção sobre o constructo Valores Organizacionais. Nessa subseção, foram detalhados os principais achados da revisão de literatura desenvolvidos sobre o tema, com ênfase no apontamento dos autores mais referenciados, suas definições e concepções sobre valores organizacionais e, por fim, as principais abordagens paradigmáticas mais frequentemente utilizadas. Posteriormente, na subseção sobre valores organizacionais a partir da perspectiva de Bourdieu, foram discutidas as relações entre a formação do Poder Simbólico oriundo da formação do *Habitus* pelas lutas entre os capitais econômico, político e cultural dentro de um espaço, denominado campo. Além disso, nessa seção foi ainda apresentada uma proposta de estudo de valores organizacionais que seja desenvolvida a partir da interrelação do *Habitus*, Capitais e Campo. Finalmente, foram apresentadas as

considerações finais, expondo as principais contribuições que, com este trabalho, pretendeu-se levantar ao abordar os valores organizacionais por uma abordagem paradigmática não dominante sobre o tema. Nessa subseção também foram descritas as limitações e sugestões de pesquisas futuras em decorrência de um novo modelo de abordagem de valores organizacionais.

## 2 VALORES ORGANIZACIONAIS

O conceito de valores é cercado por uma vasta e diversa delimitação no que tange sua delimitação e, por isso, atribui-se valores a pessoas, a grupos ou a coisas em um amplo contexto econômico, social, emocional entre outros (Rokeach, 1973). Mas, apesar disso, o estudo de valores tem instigado diversos autores na busca pela previsibilidade de atitudes e comportamentos (Rokeach, 1973; Ros, 2006).

Sem a intenção de exaurir a menção a autores seminais neste trabalho, o campo dos valores humanos tem dado considerável atenção a alguns pesquisadores como, por exemplo, Hofstede (1983), quem colocou os valores como centrais na compreensão da cultura. Outro estudioso frequentemente mencionado é Rokeach (1973), quem definiu os valores como metas desejáveis e transitacionais e, também, como crenças duráveis pelas quais as pessoas julgam algum modo de conduta, rejeitando-o ou aceitando-o. Cabe ressaltar também os trabalhos de Shalom Schwartz que, principalmente na década de 1990, avançou na pesquisa de valores ao desenvolver uma estrutura de valores fundamentada na motivação subjacente de cada valor, pela qual foram postulados 10 tipos motivacionais que compreenderam um conjunto de valores identificados em culturas diversas. Esses tipos motivacionais se apresentam em uma estrutura dinâmica de relações de afinidades e de conflitos, são eles: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, realização, Poder, Segurança, Conforto, Tradição, Benevolência e Universalismo (Schwartz & Bilsky, 1987, 1990; Schwartz, 1992, 1994, 1999, 2005a, 2005b, 2006).

De certa forma, esses autores têm sido referenciados nos estudos e pesquisas sobre valores e sua influência no comportamento humano tem servido de base para pesquisas em diversos outros contextos. Entretanto, no que se refere aos valores organizacionais, não se percebe uma concentração de pesquisas baseadas em um número reduzido de autores em torno desse tema. Ao realizar um levantamento sobre valores organizacionais, pode-se encontrar a citação de 44 estudos diferentes que serviram de base para a realização de 64 pesquisas, isto é, quase 70% utilizaram autores diferentes e apenas 30% mencionaram autores em comum. Além disso, foi possível notar três principais objetivos dessas pesquisas: **a identificação de valores organizacionais** – principalmente pela abordagem quantitativa (Bourne, Jenkins, & Parry, 2017; Correia & Bilhim, 2017; Malbasic & Brcic, 2012; Vieira & Gomes, 2013); **a relação dos valores organizacionais com outros constructos** como, por exemplo, poder social (Koslowsky & Stashevsky, 2005), comprometimento organizacional (Finegan, 2012) e comportamento do trabalhador diante do código de ética da empresa (Somers, 2001); e, por fim, **as congruências entre valores pessoais e organizacionais** (Diskiene & Gostauta, 2013; Huang, Cheng, & Chou, 2005; Vveinhardt & Gulbovaite, 2017).

Dentre os autores mencionados em comum nos artigos, foram escolhidos pesquisadores referenciados por três ou mais pesquisas a fim de poder investigar quais são as definições construídas sobre Valores Organizacionais, como esses conceitos foram gerados e, posteriormente, as abordagens paradigmáticas adotadas predominantemente.

O autor mais referenciado foi Álvaro Tamayo, com trabalhos desenvolvidos individualmente e, também com a colaboração de outros pesquisadores. Para o autor, os valores organizacionais são princípios ou crenças, dispostos hierarquicamente, em relação a modelos de comportamentos desejáveis que orientam o cotidiano da empresa (Oliveira & Tamayo, 2004; Tamayo & Godim, 1996; Tamayo et al., 2000; Tamayo, 2009). A raiz dessa concepção é motivacional, isto é, os valores expressam interesses e desejos de alguém e servem à própria sobrevivência da organização ao longo do tempo, mediando conflitos para resolver problemas. Além disso, os valores organizacionais são inspirados nos valores da sociedade, da qual é um subgrupo (Mendes & Tamayo, 1999, Tamayo, 2007, Tamayo & Godim, 1996).

Apesar de ter sido o autor mais mencionado, Álvaro Tamayo foi citado, em sua totalidade, somente por pesquisadores brasileiros. Ao passo que Kofodimos (1995), segunda autora mais referenciada, foi citada seis vezes em pesquisas encabeçadas pelo mesmo estudioso, quem aplicou a escala desenvolvida por ela em contextos variados como, por exemplo, a relação dos valores organizacionais e a satisfação de homens e mulheres na gestão (Burke, Burgess, & Fay, 2004), assim como os benefícios dos valores organizacionais que priorizem um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores (Burke, 2010, Burke et al., 2004).

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1985) e O'Reilly e Chatman (1996) foram mencionados cinco vezes, mas de forma mais distribuída entre os artigos encontrados. Para os autores, valores organizacionais são crenças sobre qual o comportamento é apropriado e necessário para os membros do grupo, podem ser conscientes ou inconscientes e atuam como elementos definidores em torno dos quais tanto normas, símbolos, rituais e outras atividades culturais se desdobram. A respeito de sua concepção, os autores destacaram a posição dos valores como elementos de uma forma de controle social, dos quais deverão se manifestar normas sociais. Dentre os trabalhos que mencionaram os autores, destaca-se a pesquisa de Huang et al. (2005) que estudaram os valores organizacionais, dentro de um contexto de controle e poder social, como um mediador dos resultados produzidos pelos trabalhadores e o perfil carismático de CEO's.

Por fim, o quarto autor mais citado entre os trabalhos, Schein (2004) definiu os valores organizacionais como crenças que diferenciam entre o que deveria ser e o que de fato é. Neste sentido, os valores são considerados soluções desejadas pelos fundadores ou pelos líderes para a resolução dos problemas repassadas ao grupo por meio de estratégias, estas devendo ser compartilhadas pelos demais membros da organização. Nessa perspectiva, Hassan (2007) buscou identificar a influência dos valores organizacionais no desenvolvimento dos recursos humanos. Como resultado desse estudo, Hassan (2007) percebeu que práticas para o desenvolvimento de recursos humanos foram positivamente relacionadas com valores de criatividade, colaboração, qualidade e tratamento humano.

Após essa análise descritiva dos principais conceitos e concepções sobre valores organizacionais dos autores mais referenciados nos artigos encontrados, foi possível observar que os principais elementos que constituíram a conceituação dos Valores Organizacionais os definiram como crenças compartilhadas sobre o que é considerado desejável entre os membros que compõem a organização.

Essa análise da literatura revelou também uma tendência das pesquisas pela utilização do paradigma positivista no estudo dos valores organizacionais, sobretudo pela defesa que faz o positivismo, de acordo com Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1999), da existência de leis universais. Essa orientação paradigmática nos estudos de valores está evidenciada em autores como Tamayo et al (2002, p. 298): “Da mesma forma que o

indivíduo e que as sociedades em geral, as organizações encontram exigências universais que têm que ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência”. Essa regularidade também se daria pelo pouco poder de modificação do *status quo* pelos empregados diante da autoridade no que menciona Tamayo e Borges (2001, p. 398) ao declarar que a “reação mais frequente é de aceitá-los [os valores organizacionais], mesmo que estejam em conflito com seus próprios valores”. E isso ocorreria, para O' Reilly e Chatman (1996), pelo fato da cultura ser um sistema de controle social, cujo valores e normas compartilhados estabeleceriam expectativas sobre atitudes e comportamentos apropriados a serem seguidos pelos membros em obediência a uma ordem normativa.

Outra característica que Bourdieu et al. (1999) criticaram na abordagem positivista foi a de tratar os fatos como dados, o que dificultaria a visualização e interpretação condições subjetivas existentes nas práticas sociais. É nesse sentido que este ensaio pretende avançar na discussão do compartilhamento dos valores organizacionais, não como sendo algo já estabelecido, mas como algo construído historicamente a partir da luta entre os diferentes capitais, do *habitus* e do Campo.

### **3 BOURDIEU E OS VALORES ORGANIZACIONAIS**

Com a intenção de refletir sobre como ocorre o compartilhamento de valores nas organizações, optou-se por utilizar a abordagem de Pierre Bourdieu, com destaque à formação do Poder Simbólico a partir do *Habitus*, do Campo e dos Capitais. Para Bourdieu (2014), o poder simbólico é uma força transformada e legitimada a partir das relações de forças pelas quais sistemas ideológicos confirmam ou transformam a visão do mundo dos agentes de modo a mobilizá-los a fazerem ver e crer tendo como fundamento aquilo que é considerado legítimo dentro de um determinado campo social.

Pode-se relacionar o campo social a um espaço multidimensional de posições, cujos valores, aquilo que é considerado importante, são distribuídos de acordo com o peso relativo dado às diferentes formas de capitais presentes neste espaço social (Bourdieu, 2014). É nesse campo que o autor coloca que cada agente e grupos de agentes são definidos pelas suas posições relativas neste espaço, impostas a todos os que adentrem nesse campo e dificilmente alteradas pela ação e intenção dos agentes individuais ou mesmo pela interação entre os agentes.

Para Bourdieu (2014), essas posições relativas são observadas com base localização dos agentes em um certo campo correspondente a uma espécie de capital particular que ocorre a partir da disputa pelo poder simbólico. Sendo assim, a classe dominante seria o resultado de uma luta pela hierarquia dos princípios que orientarão os membros pertencentes a um certo grupo. Tem-se como capital, portanto, os poderes que definem as probabilidades de ganho em um determinado campo, construindo assim princípios que determinam a posição no espaço social à medida em que esta posição é determinada pelo sucesso no campo (Bourdieu, 2008, 2014).

O capital econômico é, para o autor, o poder com maior legitimidade em sua dominação no campo por meio da produção simbólica que ele mesmo desenvolve e por intermédio de ideólogos conservadores que servem para a manutenção dos interesses dos dominantes, reforçando uma hierarquia de princípios que favoreça a sua posição dentro do espaço social.

O capital social envolve relações que podem fornecer certos apoios, indispensáveis para a atração ou manutenção da confiança em um grupo privilegiado como, por exemplo, respeitabilidade e honorabilidade (Bourdieu, 2008). Para Bourdieu

(2014), o capital político se constitui dentro do capital social, e está relacionado à crença e ao reconhecimento dispendidos pelos agentes a uma pessoa ou objeto, concedendo-lhes poderes. O autor destacou dois tipos de capital político, o capital pessoal e o capital delegado da autoridade política. O primeiro está relacionado ao fato do agente ser conhecido e reconhecido por possuir um certo número de qualificações específicas que lhe atribuem certa notoriedade. Ao contrário do capital pessoal que é construído ao longo de uma vida toda, o capital delegado da autoridade política se refere a um produto da transferência limitada e provisória, apesar da possibilidade de renovação, de um capital detido e controlado pela instituição e só por ela como, por exemplo, o incentivo a permanência e à fidelidade, muitas vezes por meio de estruturas objetivas burocráticas para essa distribuição.

Por fim, o capital cultural é tido como um sistema de maneiras que remetam a um certo grau de refinamento definido como erudito ou mais distintivo no sentido de carregar em si não apenas o do consumo de um produto ou serviços, mas como forma de orientar a maneira de usar o que foi adquirido (Bourdieu, 2013). Neste sentido, Bourdieu (2008), destacou o crescimento do acesso ao capital cultural à medida que a concentração do capital econômico é maior, ver Figura 1.

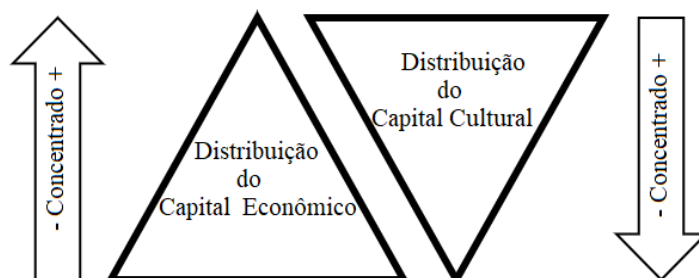


Figura 1 – Estrutura simétrica da distribuição do Capital Econômico e do Capital Cultural

Fonte: Elaboração própria a partir de Bourdieu (2008)

A partir da luta pelo monopólio da produção ideológica legítima, o conjunto das distribuições das diferentes espécies de capital irá definir, para Bourdieu (2014), a institucionalização de normas e estatutos sociais duradouros, reconhecidos socialmente e garantido juridicamente. Esses instrumentos de dominação estruturantes reproduzem, sob forma irreconhecível, os princípios definidos entre o campo de produção ideológica e o campo das classes sociais.

Tendo em consideração a capacidade estruturante dos instrumentos de dominação promovidos pelo monopólio ideológico dominante, o autor traz a essa discussão a construção do *Habitus* definido pelo autor que, enquanto “(...) estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto de práticas e das ideologias características de um grupo de agentes (Bourdieu, 2013, p. 191). Para Bourdieu (2001, 2008, 2014), o *habitus* constitui a incorporação, pelos agentes, dos princípios de produção e reprodução dessas estruturas de tal forma que são reconhecidas como óbvias, isto é, como estruturas naturais.

A incorporação de normas pelos agentes abre a possibilidade, de considerar o compartilhamento de valores organizacionais como embebido na formação do *habitus*. Isso pelo fato da conceituação desses dois termos envolverem objetivos práticos e

comportamentais dentro de um sistema. O primeiro foi definido, de maneira geral, como crenças, conscientes ou inconscientes, dispostas hierarquicamente, em relação a padrões e normas desejáveis de comportamento (Oliveira & Tamayo, 2004; Tamayo & Godim, 1996; Tamayo et al., 2000; O'Reilly et al., 1985, O'Reilly & Chatman, 1996). Enquanto o segundo trata do *habitus* como um sistema de estruturas incorporadas pelos agentes a partir da construção de estatutos e regulamentos dados em uma luta pelo poder simbólico em determinado campo.

Neste sentido, com este trabalho, propõe-se o estudo de Valores Organizacionais a partir de uma abordagem paradigmática diferente da dominante, caracterizada por buscar regularidades no sistema axiológico, por meio de padrões, sem questionar as lutas econômicas, sociais e culturais que os circundam e a sua historicidade. A partir dessa nova abordagem, será possível analisar o compartilhamento dos Valores Organizacionais, tendo em consideração as três dimensões de estudo da prática social de Pierre Bourdieu.

Numa perspectiva bourdesiana, o compartilhamento dos valores organizacionais ser investido a partir da historicidade da formação do *Habitus* (cujas normas podem ser percebidas de maneira *Formal*, como, por exemplo, estatutos e atas; *Informal*, normas estabelecidas nos relacionamentos interpessoais dos trabalhadores e *Misto*) em meio à dinâmica das lutas pelos e entre os capitais Econômico, Social e Cultural – tendo em vista que os valores organizacionais são crenças interiorizadas em conduta saceitáveis. Essa conduta é moldada pelas lutas pelo poder simbólico, exercendo o capital dominante papel preponderante na formação do compartilhamento dos valores) dentro de um determinado **Campo** (este corresponde ao contexto do estudo, o qual pode ser escolhido pelo setor em que a organização se insere, o porte da instituição e, também, subgrupos organizacionais como, por exemplo, departamentos).

A interação entre a formação do *habitus* e os capitais cultural, social e econômico está esquematicamente representada na Figura 2.



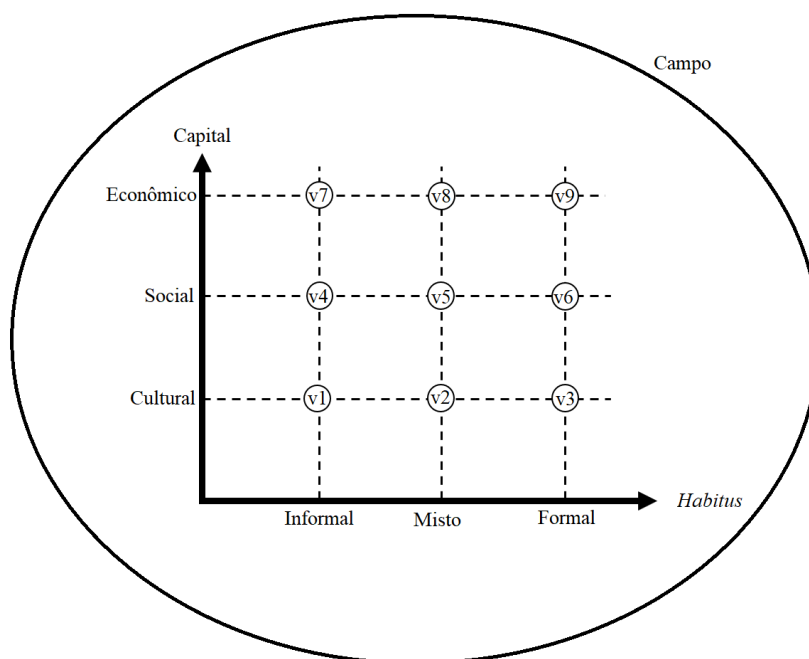


Figura 2 – Compartilhamento dos valores organizacionais a partir da distribuição do poder simbólico

Fonte: Elaboração própria

O *habitus* não deixa de ser uma conduta aceita dentro de um campo e, portanto, remete à institucionalização dessa conduta passando do nível informal ao formal, passando pelo misto quando condutas informais ocorrem *pari passu* a condutas formalmente institucionalizadas não havendo integral aderência entre ambas e no nível formal quando a institucionalização formal da conduta está em completa aderência à conduta informal. A formação do *habitus* interage com os capitais, resultando em crenças compartilhadas dentro das organizações (valores organizacionais compartilhados). Os valores encontram-se plenamente compartilhados, quando o *habitus* já se encontra formalizado e subsidiado pelos capitais cultural, social e econômico (Figura 2).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este ensaio teórico, buscou-se contribuir para a discussão sobre o compartilhamento dos valores organizacionais ao propor uma abordagem sobre como ocorre o processo de compartilhamento desses valores entre os membros da organização pela perspectiva de Pierre Bourdieu, isto é, a partir das três dimensões que envolve a construção histórica da prática social pelo poder simbólico para o autor: o Campo, os Capitais e o *Habitus*.

Além dessa contribuição, este trabalho possibilitou observar uma vasta literatura sobre valores organizacionais que tem abordado o tema por diversas perspectivas, provocando uma multiplicidade de conceitos e de formas de análise das hierarquias

axiológicas no âmbito organizacional. Neste mesmo sentido, a revisão de literatura realizada revelou a utilização da abordagem paradigmática positivista como principal abordagem no desenvolvimento das pesquisas de valores organizacionais, justificando dessa forma a importância de uma nova abordagem, que levasse em consideração as lutas pela ideologia dominante legítima dentro de um determinado Campo.

Essa nova abordagem sobre o processo de compartilhamento dos Valores Organizacionais possibilitará, em pesquisas futuras, avançar no detalhamento das dimensões de Capital e *Habitus* mencionadas como determinantes no compartilhamento dos Valores Organizacionais. Além disso, uma pesquisa empírica permitirá aferir um detalhamento maior para cada um dos nove valores organizacionais (v1, v2, v3...) a partir da interação dos eixos citados.

## 5 REFERÊNCIAS

- Bourdieu, P. (2001). *Poder, derecho y clases sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Bourdieu, P. (2008). *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp.
- Bourdieu, P. (2013). *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva.
- Bourdieu, P. (2014). *O poder simbólico*. Lisboa: Edições 70.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J. C., & Passeron, J. C. *A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2017). Mapping Espoused Organizational Values. *Journal of Business Ethics*. Published online. doi: 10.1007/s10551-017-3734-9
- Burke, R. J. (2010). Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Gender in Management: An International Journal*, 25(2), pp. 91-99.
- Burke, R. J., Burgess, Z., & Fay O. (2004). Do Male Psychologists benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Equal Opportunities International*, 23(1-2), pp. 97-107.
- Correia, P. M. A. R., Bilhim, J. A. F. (2017). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. *Revista de Administração Pública*, 51(6), pp. 987-1004.
- Diskiene, D., & Gostautas, V. (2013). A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance. *Ekonomika*, 92(2), pp. 93-107.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 149-169.

García, F. V. (2002). Pierre Bourdieu: la sociología como crítica de la razón. Barcelona, Montesinos: Novagràfik.

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), pp. 435-448.

Huang, M. P., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*, 26(1), pp.35-49.

Koslowsky, M., & Stashevsky, S. (2005). Organizational values and social power. *International Journal of Manpower*, 26(1), pp. 23-34.

Malbašić, I., & Brčić, R. (2012). Organizational values in managerial communication. *Management*, 17(2), pp. 99-118.

Mendes, A. M., & Tamayo, Á. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46

Oliveira, A. D. F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 39(2), pp. 129-140.

O'Reilly, C. A., & Chatman J. A. (1996) Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 157-200.

O'Reilly, C. A., Chatman J. A., & Caldwell, D. F. (1985). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487-516.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free.

Ros, M. (2006). Valores, atitudes e comportamento: uma nova vista ao tema clássico. In: Ros, M.; Gouveia, V. (Org.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 87-114). São Paulo: Senac.

Schein, E. (2004). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, (v. 25, pp. 1-65). Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1-016/S0065-2601\(08\)60281-6](http://dx.doi.org/10.1-016/S0065-2601(08)60281-6)>. Acesso em: 17 out. 2016.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50(4), pp. 19-45. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111-/j.15404560.1994.tb-01196.x>>. Acesso em: 17 out. 2016.

Schwartz, S. H. (1999). Cultural value differences: some implications for work. *Applied Psychology: an international review*, 48(1), pp. 23-47.

Schwartz, S. H. (2005a). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo, A., & Porto, J. B. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.

Schwartz, S. H. (2005b). Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: Tamayo, A., & Porto, J. B. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. (pp. 56-95) Petrópolis: Vozes.

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

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), pp. 550-562.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), pp. 878-891.

Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), pp.185-195.

Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, DF, 23(special edition), pp.17-24. Disponível em: <<http://www.-scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

Tamayo, A., & Godim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 31(2), pp. 62-72, abr./jun.

Tamayo, A., Mendes, A. M, & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Revista Estudos de Psicologia*, Natal, 5(2), n. 2, pp. 289-317, jul./dez.

Tamayo, A., & Porto, J. B. (2009). Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, DF, 25(3), pp. 369-376, jul./set. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722009000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722009000300010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 5 out. 2016.

Vieira, M. S. O. C., & Gomes, D. C. (2013). Valores organizacionais numa instituição pública de ensino do RN. *HOLOS*, 29(3), pp. 77-89.

Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E. (2017). Models of Congruence of Personal and Organizational Values: How Many Points of Contact are There Between Science and Practice? *J Bus Ethics*, 145, pp. 111–131.