

**VALORES ORGANIZACIONAIS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EM ENTIDADES
FILANTRÓPICAS DA REGIÃO SUL/SUDOESTE DE MINAS GERAIS**

SARAH SANTOS ALVES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

VIRGÍNIA D. CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)

Agradecimento à órgão de fomento:

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio financeiro.

VALORES ORGANIZACIONAIS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EM ENTIDADES FILANTRÓPICAS DA REGIÃO SUL/SUDOESTE DE MINAS GERAIS

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado uma acelerada expansão do Terceiro Setor no Brasil (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012), ainda que a emergência das chamadas organizações sem fins lucrativos no país tenha se dado no fim do século XX, principalmente entre os anos de 1960 e 1980. No início dos anos 90, por meio de mudanças na administração pública vindas de um argumento de sobrevivência à crise fiscal que se aprofundou entre os anos 1970 e 1980, foram abertos espaços para o crescimento do número de entidades não governamentais no Brasil, por intermédio de propostas descentralizadoras que incentivavam tanto a participação comunitária quanto a operacionalização dessas políticas por tais organizações (MONTAÑO, 2010).

A partir desse período, o termo Terceiro Setor apareceu de forma mais frequente nos grandes meios de comunicação e não desconsiderando a falta de precisão conceitual quanto ao mesmo, que revela uma dificuldade de enquadramento das organizações que o compõem em parâmetros comuns, Alves (2017, p. 22) propõe que sejam definidas como organizações pertencentes ao Terceiro Setor, aquelas

entidades de natureza privada – associações ou fundações –, que não apresentam distribuição de lucros entre os membros da organização, são autônomas e autogovernadas, possuem trabalho voluntário e/ou remunerado, com estruturas formais e que apresentem objetivos sociais em pelo menos uma das seguintes finalidades: assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde, segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; promoção de direitos; ética, da paz, da cidadania, da democracia; pesquisa e desenvolvimentos de tecnologias alternativas.

Tais organizações normalmente atuam em condições instáveis de sustentabilidade econômica sendo, em grande parte, dependentes de financiamentos externos, o que tende a ocasionar-lhes certa perda de autonomia e até mesmo descaracterização de sua missão, haja vista a necessidade de preenchimento das exigências colocadas pelas instituições de fomento, sejam privadas ou governamentais (MONTAÑO, 2010). Diante desse cenário, alguns autores apresentaram argumentos em prol de uma mudança na conduta das organizações da sociedade civil perante o Estado ao longo do tempo (CERA, 2005; FERNANDES, 1994; FISCHER, FALCONER, 1998; GOHN, 2003; GONÇALVES, 1996; MONTAÑO, 2010), destacando que transitaram de uma postura mais reivindicatória a uma mais parceira. Alteração que correu no contexto da promulgação de diversas leis que permearam a expansão do Terceiro Setor (e.g. Lei 9.608/98; Lei 9.790/99; Lei 13.019 de 2014; Lei 13.204/15) e evidenciou uma preocupação em fortalecer a relação entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ao estabelecer um conjunto de princípios para que as parcerias entre os dois setores ocorressem com mais transparência, segurança jurídica e simplificação no processo de repasse de recursos (BRASIL, 2014b; BRASIL, 2016).

Tal mudança conduz a alguns questionamentos a respeito das prioridades axiológicas que atualmente sustentam tais organizações, haja vista que os estudos de valores organizacionais nesse contexto ainda são incipientes, assim como tem ocorrido com as pesquisas em comportamento organizacional, no Brasil, de modo geral, as quais pouco tem

contemplado o universo do terceiro setor, comparativamente ao que se produz sobre organizações públicas e privadas (NASCIMENTO; BORGES-ANDRADE; PORTO, 2016). Isso também significa que os instrumentos atualmente disponíveis na literatura foram construídos e testados em outros contextos institucionais que não o do Terceiro Setor. Nesse sentido, observa-se que no cenário nacional alguns instrumentos foram criados para a mensuração de valores organizacionais, dentre os quais se destacam a Escala de Valores Organizacionais (EVO) (TAMAYO; GONDIM, 1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) e, mais recentemente, uma nova Escala de Valores Organizacionais (PORTO; FERREIRA, 2015).

Dentre estes, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais se destaca como um instrumento que, ao ter sido elaborado com base na estrutura original de valores pessoais de Schwartz (1992), facilita a identificação de relações de conflito e/ou compatibilidade entre valores organizacionais e pessoais e tem sido utilizado em uma variedade de estudos no campo (e.g. BUERON et al., 2013; CÂMARA; PEREIRA-GUIZZO, 2015; CANOVA; PORTO, 2010; DELFINO; LAND; SILVA, 2010; MAURER et al., 2012; MELLO; SANT'ANNA, 2016; PAIVA; PEIXOTO; LUZ, 2014; PAIVA, 2013). Entretanto, em seu processo de validação envolveu trabalhadores atuantes em organizações privadas e públicas, o que levanta o questionamento quanto à confirmação de sua estrutura fatorial quando aplicado junto a trabalhadores em organizações do Terceiro Setor. Atentando-se, então, para essas lacunas, o presente trabalho tem como objetivo examinar as evidências de validade fatorial do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) no contexto de instituições do Terceiro Setor. A partir da realização desse procedimento, emprega os dados levantados para analisar as prioridades axiológicas que orientam as entidades envolvidas no estudo.

2 VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais são crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, dispostas hierarquicamente a respeito de comportamentos desejáveis que orientam a construção da identidade organizacional, estando a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (GUARDANI, 2008; TAMAYO, 2007a; TAMAYO; GONDIM, 1996). Neste sentido, os valores podem orientar o planejamento e os esforços organizacionais para atingir determinadas metas por ela pretendidas. Uma vez que o fundador da organização traz consigo valores, metas e visões pessoais acerca da melhor forma de gestão, os valores podem, até mesmo, precederem a própria existência da organização, sendo transmitidos aos novos trabalhadores à medida que ocorre o êxito do empreendimento (MENDES; TAMAYO, 2001; PORTO, 2005; SCHEIN, 2009; TAMAYO, 2008; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Entretanto, não se pode deixar de salientar a importância do processo de interação social para a construção dos valores organizacionais, uma vez que tendem a ser paulatinamente construídos em decorrência das necessidades laborais e ao orientar as relações internas e externas, atuam como elementos que definem a organização à medida que expressam sua singularidade e especificidade (MACEDO et al., 2005; HASSAN, 2007).

Para Guardani (2008) e Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores são fundamentais para a organização devido à sua capacidade de dar identidade coletiva a certo grupo de pessoas e, com isso, fazer com que elas trabalhem no alcance de metas comuns. Os valores possuem, em geral, quatro características fundamentais: (1) O Aspecto Cognitivo: representa as crenças existentes que permitem conhecer o cotidiano dentro da instituição, tais como a produção, a relação interpessoal dos trabalhadores, a qualidade nos produtos e na prestação dos serviços, o

respeito à autoridade gerencial, e a obediência às normas entre outras; (2) O Aspecto Motivacional: a motivação é o cerne dos valores organizacionais, pois é a partir dela que é possível expressar os interesses e desejos do indivíduo, que pode ser tanto o dono ou o fundador, como o trabalhador ou o conjunto de trabalhadores da organização e que irão determinar o comportamento desejável na organização; (3) A Função dos Valores: os valores são elementos orientadores, isto é, por meio deles é possível estabelecer padrões coletivos que estruturam o comportamento no trabalho e no cotidiano da organização; e, por fim, (4) A Hierarquia dos Valores: os valores organizacionais irão orientar o que é mais importante ou secundário, o que tem que ser priorizado ou não dentro da instituição. Essa característica expõe as preferências organizacionais, por meio de uma estrutura hierárquica dos valores, necessária para a diferenciação entre uma organização e outra (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

De modo geral, os estudos têm abordado três estratégias para identificar os valores organizacionais. A primeira é a análise de documentos da organização. Nessa estratégia, a utilização de abordagens qualitativas é predominante, pois permite a investigação de contratos, atas, folhetos, etc. que expressem os valores mais priorizados. Uma crítica constante a este tipo de estratégia é que os documentos podem não refletir a prática organizacional com precisão, e sim serem documentos a respeito de comportamentos desejados, mas não experienciados. A segunda estratégia consiste em utilizar uma média dos valores básicos dos trabalhadores como estimativa dos valores organizacionais. Essa abordagem também é criticada, pois podem existir incongruências entre os valores pessoais os organizacionais, enviesando os resultados. A terceira estratégia sugere o estudo de valores a partir da percepção dos empregados acerca dos valores existentes e compartilhados na organização, possibilitando avançar no reconhecimento do que é transmitido por meio do discurso e dos documentos oficiais, abrangendo os comportamentos em diferentes níveis no cotidiano da organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Baseados nessa terceira estratégia há no Brasil alguns instrumentos, tais como a Escala de Valores Organizacionais (EVO) elaborada por Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) criado e validado por Oliveira e Tamayo (2004). Mais recentemente, num esforço de transpor algumas limitações identificadas no IVO, Porto e Ferreira (2015) também construíram e testaram uma nova Escala de Valores Organizacionais.

No que tange ao desenvolvimento do IPVO, que é o instrumento objeto desse estudo, este se deu mediante a constatação da necessidade de se ter instrumentos adequados que pudessem mensurar as raízes motivacionais de conflitos axiológicos nas organizações, abrindo novas perspectivas de análise da integração do indivíduo à organização e para a elaboração de estratégias e alternativas que diminuíssem os conflitos entre as metas individuais e organizacionais. Assim, seus autores o desenvolveram a partir da Teoria Motivacional de Valores Pessoais de Schwartz (1992; 1994) e Schwartz e Bilsky (1987), a qual apresenta, em sua versão original, uma estrutura composta por dez tipos motivacionais de valores pessoais, a saber: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança e Universalismo. Importa salientar que tal estrutura sofreu reformulação posterior com uma atualização que aumentou para 19 os tipos motivacionais de valores (SCHWARTZ et al., 2012).

O processo de validação do IPVO envolveu uma amostra composta por 833 trabalhadores de instituições de ensino de primeiro, segundo e terceiro graus privadas e públicas. O inventário utilizado foi constituído por 48 itens e seus resultados convergiram em oito fatores: Autonomia, Bem-estar, Realização, Domínio, Prestígio, Tradição, Conformidade e Preocupação com a coletividade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2005; 2008). A hipótese de similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais tanto no plano teórico quanto empírico foi confirmada pelos autores com a exceção do valor

Segurança, que para Tamayo (2005) não significaria uma falta de simetria motivacional, mas uma deficiência na construção dos itens que pudessem representar este atributo. Já a respeito dos demais valores, Tamayo (2005) destacou que houve correspondência direta entre quatro fatores organizacionais, Bem-estar, Realização, Tradição e Conformidade com as respectivas motivações em âmbito pessoal: Hedonismo, Realização, Tradição e Conformidade. Os fatores Prestígio e Domínio corresponderam às metas motivacionais do valor pessoal Poder. O primeiro fator, Prestígio, está relacionado à imagem da empresa, preocupando-se com o fato de ser conhecida e admirada pelos outros. Já o valor Domínio se constitui um fator preocupado com a obtenção de lucros e domínio do mercado. Os fatores Autonomia e Preocupação com a coletividade corresponderam às motivações pessoais adjacentes na estrutura circular de valores, sendo o fator Autonomia constituído pelas motivações adjacentes de Autodeterminação e Estimulação. Neste fator, a criatividade, a espontaneidade e a inovação representam metas a serem incentivadas na organização. O fator Preocupação com a coletividade abrangeu as motivações pessoais adjacentes de Universalismo e Benevolência, expressando o estímulo na promoção interna à justiça e à igualdade, assim como a tolerância, sinceridade e honestidade. Os valores organizacionais e seus correspondentes no nível individual podem ser visualizados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Valores organizacionais, correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores e Metas dos Valores Organizacionais

VALORES ORGANIZACIONAIS	CORRESPONDÊNCIA COM OS VALORES PESSOAIS	METAS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
Autonomia	Autodeterminação/ Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência/ Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

Fonte: OLIVEIRA; TAMAYO (2004)

Ao encontrar simetria motivacional dos valores pessoais e organizacionais tanto no âmbito teórico quanto empírico, a criação desse questionário facilitou a verificação de congruências ou divergências nesses dois níveis de análise (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2005; 2008). Desse modo, tem sido empregado em uma série de estudos, tanto com o objetivo de avaliar tais relações de conflito e/ou compatibilidade entre valores organizacionais e pessoais (ou do trabalho) (e.g. BUERON et al., 2013; CÂMARA; PEREIRA-GUIZZO, 2015; DELFINO; LAND; SILVA, 2010; MELLO; SANT'ANNA, 2016; ; PAIVA, 2013; PAIVA; PEIXOTO; LUZ, 2014), quanto em pesquisas de outras naturezas (e. g. CANOVA; PORTO,

2010; MAURER et al., 2012) o que mostra a sua ampla aceitação e difusão no meio acadêmico e contribui para justificar a sua adoção no presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem quantitativa foi utilizada nesta pesquisa por auxiliar na validação de instrumentos de mensuração e na descrição de singularidades e opiniões por meio do uso de escalas (MARTINS; THEOPHILO, 2009). Para isso, foram realizados levantamentos, os quais abrangeram quatro áreas fundamentais do conteúdo, de acordo com Martins e Theophilo (2009), isto é, os dados pessoais dos respondentes, as informações comportamentais, as variáveis referentes ao ambiente de trabalho e, por fim, os dados acerca do nível de informações, das opiniões, intenção de comportamento, mensurações e expectativas.

Uma vez que os estudos empíricos que trabalhem as especificidades do Terceiro Setor têm sido sub-representados em relação aos demais setores (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2012; PEREIRA et al., 2013; RAMOS; KLANN, 2015), em decorrência da heterogeneidade das organizações, da alta rotatividade dos trabalhadores e da desatualização das informações de registro disponíveis à população, foi adotada a amostragem não-probabilística por conveniência pelo seu caráter voluntário de resposta ao questionário pelos trabalhadores.

A amostra contou com a participação de 208 trabalhadores de 34 entidades do Terceiro Setor da mesorregião Sul/Sudoeste de Minas Gerais. A coleta dos dados foi realizada em dois momentos. No primeiro, foi realizada uma notificação anterior por telefone, e-mails e visitas *in loco* com gestores ou responsáveis pela comunicação externa nas organizações mapeadas nos três maiores municípios da mesorregião do Sul/Sudoeste de Minas Gerais – Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha –, informando-os a respeito do caráter voluntário da pesquisa, dos seus objetivos, do sigilo no tratamento dos dados e à contribuição deste estudo ao conhecimento organizacional, científico e social. Em um segundo momento, foi aplicado um formulário contendo uma ficha sociodemográfica e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Foram distribuídos, ao todo, 558 formulários, com uma taxa de retorno de 37%. Após o processo de limpeza dos dados, foram retirados cinco questionários que continham mais de 15% de itens não respondidos no questionário, reduzindo o montante final de 208 para 203 formulários respondidos.

A ficha sociodemográfica levantou dados referentes à idade, sexo, renda, escolaridade, situação de trabalho (trabalhador com remuneração, voluntário ou outro) e tempo de trabalho. O IPVO é composto por 48 itens que abordam diferentes situações organizacionais com a pergunta “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?”. Para responder, o participante necessariamente precisa assinalar com um “x” a alternativa que melhor representa a realidade da organização em que trabalha, dentre as seguintes: se parece muito, se parece, se parece mais ou menos, se parece pouco, não se parece, não se parece nada.

Para a condução dos procedimentos de análise dos dados em conformidade com os objetivos da pesquisa, foram realizados a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e o Escalonamento Multidimensional (EMD) do IPVO para testar a validade das variáveis latentes medidas. A AFC permite o teste das variáveis medidas e sua verificação quanto à qualidade de mensuração dos constructos. Para isso, é necessário atender a requisitos estatísticos mínimos como o Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta – medidas de confiabilidade que variam de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade e acima de 0,7 um valor bem visto na estatística para verificar quão bom é o construto proposto – e, também, a validade discriminante e convergente que avaliam o grau em que duas ou mais medidas do mesmo construto

estão correlacionadas. Assim, é possível dizer que há validade convergente quando a Variância Média Extraída (VME) for superior a 0,5 (HAIR et al., 2009). Já o EMD auxilia na identificação de dimensões-chave e, também, dimensões subjacentes usando uma série de julgamentos de similaridades fornecidos pelas respostas dos sujeitos participantes, contribuindo para avaliar suas percepções a respeito dessas dimensões (HAIR et al., 2009). As informações obtidas por meio da aplicação dos questionários foram registradas na forma de banco de dados do *software* de análise estatística *SmartPLS, versão 3.0 M3* para AFC e o *software* de análise estatística *SPSS versão 20* para o EMD e para o cálculo de média e desvio padrão, para os testes Anova de medidas repetidas e Anova a um fator para a obtenção da hierarquia das dimensões utilizadas em cada escala e para a verificação por grupos de interesse.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo possui uma abordagem quantitativa de pesquisa e contou com a participação de 203 trabalhadores de instituições do Terceiro Setor localizadas na mesorregião Sul/Sudoeste de Minas Gerais. A média de idade dos trabalhadores foi de 37 anos (DP= 15,3 anos), sendo 79% mulheres. É importante salientar que a presença feminina no Terceiro Setor tem sido mencionada em estudos não somente por ser uma alternativa ao mercado de trabalho tradicional, mas por se alinhar a características tidas como mais próximas ao perfil das mulheres como cuidado com os mais novos ou mais velhos, trabalho coletivo, etc. (RAMOS, 2006; IPEA, 2012). No que tange os resultados deste estudo, a proporção de mulheres ficou acima da média nacional no setor que é de 63% (IPEA, 2012). A faixa de renda predominante se concentrou entre os trabalhadores que recebem de 1 a 3 salários mínimos (51%), seguidos por aqueles que recebem de 4 a 5 salários (25%). Quanto à escolaridade, 56% possuem graduação (destes 26% têm Pós-graduação). As principais áreas de atuação encontradas foram Educação (39,9%), Saúde (38,4%) e Assistência Social (12,8%), distribuídos nos municípios de Poços de Caldas (33%), Pouso Alegre (30,5%) e Varginha (36,5%).

Para apresentar os resultados, esta seção foi dividida em duas partes. Na primeira, foram examinadas as evidências de validade do IPVO no contexto de organizações do Terceiro Setor por meio do Escalonamento Muldimensional (EMD) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e, na segunda parte, foram discutidos os resultados da hierarquia de valores organizacionais que caracteriza o perfil das organizações envolvidas no presente estudo.

4.1 Estrutura do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

Para mensurar com maior precisão a hierarquia de valores organizacionais proposta neste estudo, foi realizada a AFC do IPVO, a qual permitiu ajustar as medidas para o contexto do Terceiro Setor. O interesse e a necessidade de verificar esse instrumento no contexto de entidades filantrópicas surgiram devido à incongruência no número de fatores propostos originalmente pelos autores Oliveira e Tamayo (2004), que validaram a escala com 833 trabalhadores de organizações com os estudos de Canova e Porto em 2010, quando testaram o IPVO a partir de uma amostra de 321 professores regentes de ensino médio de uma instituição educacional que indicou cinco fatores de valores organizacionais. Além dessa incongruência no número de fatores, o fato de não tratarem especificamente do contexto do Terceiro Setor demonstrou uma necessidade de rever a escala levando em consideração trabalhadores de organizações filantrópicas.

A partir da AFC, foi possível identificar e retirar cinco itens com baixas cargas fatoriais que estavam afetando a mensuração do IPVO tendo em vista não atenderem a requisitos estatísticos mínimos como o Alfa de Cronbach $> 0,7$, Confiabilidade Composta $> 0,5$ e Variância Média Extraída $> 0,5$. O primeiro item retirado foi “*É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios*” referente ao Valor Organizacional Domínio. Este item pode ter sido considerado inadequado pelos trabalhadores no contexto do Terceiro Setor por se tratar de questões lucrativas, destoando do caráter filantrópico das organizações. O segundo item retirado foi “*Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes/cidadãos*”. Este item apresentou baixa contribuição na validação do valor organizacional de Prestígio, o que pode ter sido em decorrência de uma possível ambiguidade no oferecimento de produtos e serviços a clientes/cidadãos. O terceiro e quarto itens retirados pertencem ao valor Conformidade, são eles: “*Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações*” e “*Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações*”. O último item retirado foi “*Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar*” referente ao valor organizacional Tradição.

Após a retirada desses itens, foi possível atender aos requisitos mínimos de validade discriminante e convergente dos fatores no nível dos itens (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Cargas Cruzadas dos itens do IPVO

	Autonomia	Bem-estar	Conformidade	Domínio	Preocupação com a coletividade	Prestígio	Realização	Tradição
Aut_IPVO29	0,859	0,653	0,390	0,353	0,671	0,244	0,773	0,174
Aut_IPVO46	0,801	0,560	0,290	0,492	0,429	0,163	0,578	0,224
Aut_IPVO30	0,761	0,488	0,440	0,370	0,484	0,316	0,634	0,257
Aut_IPVO23	0,728	0,550	0,379	0,333	0,481	0,238	0,623	0,172
Aut_IPVO13	0,727	0,491	0,455	0,291	0,522	0,291	0,660	0,280
Aut_IPVO1	0,696	0,557	0,320	0,276	0,510	0,227	0,573	0,300
Aut_IPVO26	0,681	0,518	0,419	0,511	0,442	0,490	0,579	0,268
Aut_IPVO40	0,591	0,475	0,221	0,401	0,385	0,194	0,415	0,190
Be_IPVO9	0,596	0,836	0,324	0,393	0,496	0,316	0,596	0,286
Be_IPVO48	0,654	0,817	0,256	0,397	0,488	0,283	0,549	0,297
Be_IPVO5	0,625	0,756	0,425	0,243	0,714	0,363	0,661	0,327
Be_IPVO32	0,481	0,743	0,105	0,350	0,364	0,140	0,388	0,192
Be_IPVO14	0,491	0,716	0,193	0,361	0,369	0,138	0,455	0,186
Be_IPVO22	0,364	0,612	0,101	0,443	0,208	0,108	0,275	0,170
Cf_IPVO11	0,432	0,247	0,698	0,146	0,532	0,390	0,570	0,290
Cf_IPVO41	0,395	0,269	0,657	0,180	0,427	0,382	0,428	0,257
Cf_IPVO27	0,202	0,176	0,647	0,324	0,117	0,424	0,350	0,368
Cf_IPVO28	0,316	0,222	0,640	0,176	0,251	0,373	0,399	0,302
Cf_IPVO17	0,242	0,180	0,609	0,198	0,166	0,339	0,298	0,417
Dm_IPVO37	0,356	0,290	0,189	0,743	0,066	0,152	0,230	0,179
Dm_IPVO45	0,516	0,467	0,226	0,741	0,256	0,184	0,402	0,275
Dm_IPVO42	0,386	0,291	0,336	0,730	0,236	0,413	0,332	0,355
Dm_IPVO18	0,248	0,373	0,056	0,665	0,057	0,072	0,124	0,150
Dm_IPVO39	0,125	0,142	0,177	0,663	0,000	0,182	0,092	0,232
Pc_IPVO21	0,590	0,517	0,439	0,238	0,822	0,409	0,627	0,275
Pc_IPVO16	0,582	0,541	0,350	0,181	0,818	0,276	0,578	0,257
Pc_IPVO2	0,588	0,620	0,325	0,236	0,783	0,263	0,633	0,262
Pc_IPVO3	0,457	0,558	0,302	0,137	0,767	0,296	0,576	0,229
Pc_IPVO44	0,473	0,361	0,369	0,143	0,722	0,435	0,557	0,243
Pc_IPVO15	0,425	0,283	0,386	0,107	0,690	0,312	0,484	0,196
Pc_IPVO38	0,321	0,264	0,399	0,044	0,543	0,231	0,423	0,198
Pr_IPVO7	0,373	0,397	0,390	0,225	0,408	0,806	0,452	0,508
Pr_IPVO25	0,214	0,158	0,391	0,321	0,160	0,761	0,247	0,467
Pr_IPVO35	0,257	0,168	0,572	0,197	0,390	0,750	0,399	0,399
Re_IPVO20	0,698	0,627	0,474	0,319	0,687	0,347	0,826	0,284
Re_IPVO4	0,603	0,529	0,596	0,207	0,709	0,416	0,810	0,304
Re_IPVO24	0,821	0,639	0,426	0,346	0,580	0,263	0,800	0,232
Re_IPVO8	0,563	0,404	0,492	0,275	0,474	0,479	0,730	0,444
Re_IPVO36	0,501	0,391	0,513	0,351	0,424	0,398	0,681	0,194

(Continua)

(Continuação)

	Autonomia	Bem-estar	Conformidade	Domínio	Preocupação com a coletividade	Prestígio	Realização	Tradição
Tr_IPVO6	0,334	0,350	0,422	0,291	0,389	0,536	0,390	0,861
Tr_IPVO12	0,216	0,236	0,354	0,208	0,217	0,437	0,270	0,816
Tr_IPVO47	0,240	0,259	0,402	0,335	0,203	0,500	0,293	0,778
Tr_IPVO31	0,103	0,110	0,280	0,244	0,082	0,243	0,103	0,497
Alfa de Cronbach	0,876	0,846	0,663	0,771	0,859	0,666	0,829	0,735
Confiabilidade composta	0,903	0,884	0,786	0,835	0,893	0,816	0,880	0,834
VME	0,539	0,562	0,424	0,503	0,548	0,597	0,595	0,565

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar dos oito fatores alcançarem boas medidas de confiabilidade e de variância média extraída, os valores organizacionais de Autonomia, Realização e Bem-estar apresentaram correlação forte entre si, isto é, Autonomia e Realização ($r= 0,833$), Autonomia e Bem-estar ($r= 0,733$) e Realização e Bem-estar ($r= 0,68$). Optou-se por agrupar esses três valores organizacionais após duas rodadas, a primeira juntando apenas os valores de Autonomia e Realização e, depois, os três valores organizacionais, atendendo aos requisitos estatísticos necessários. Durante o processo de agrupamento, percebeu que o valor Preocupação com a coletividade também apresentou correlação forte com o novo agrupamento (ver Tabela 2). Apesar desse resultado, preferiu-se não colocar o valor Preocupação com a coletividade junto com os anteriores por este se tratar de motivações divergentes das dos primeiros, isto é, este trata de motivações a respeito da promoção da igualdade e do altruísmo que podem ser incentivadas tendo em vista a missão organizacional alinhada ao discurso de organizações do Terceiro Setor, enquanto Autonomia, Realização e Bem-estar se aproximam de uma preocupação com o trabalhador e seu próprio interesse.

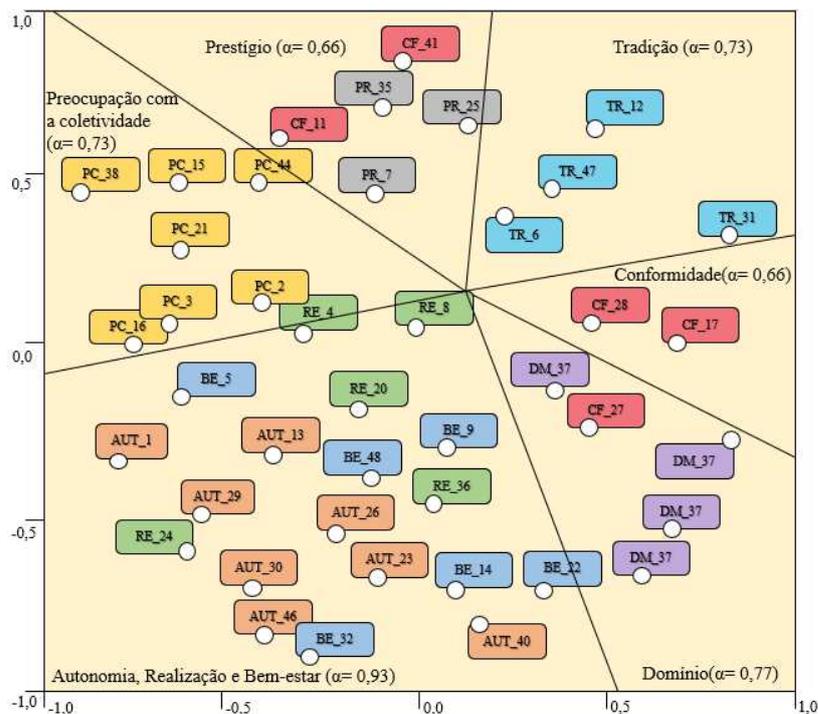
Tabela 2 – Validade discriminante reunindo os fatores autonomia, realização e bem-estar

	1	2	3	4	5	6
1. Autonomia + Realização + Bem-estar	0,683					
2. Conformidade	0,552	0,652				
3. Domínio	0,496	0,317	0,708			
4. Preocupação com a coletividade	0,748	0,485	0,220	0,741		
5. Prestígio	0,436	0,587	0,328	0,429	0,773	
6. Tradição	0,375	0,494	0,366	0,320	0,592	0,752
Alfa de Cronbach	0,935	0,663	0,771	0,859	0,666	0,735
Confiabilidade composta	0,942	0,787	0,833	0,893	0,817	0,834
Variância Média Extraída (AVE)	0,467	0,425	0,501	0,548	0,598	0,565

Fonte: Dados da pesquisa

Para poder visualizar melhor a disposição desses agrupamentos foi realizado também o EMD, seguindo as recomendações de Borg, Groenen e Mair (2013) de escolher o modelo PROXSCAL, com a matriz de proximidade por similaridade, de configuração inicial “Togerson” e um número mínimo de 1000 interações.

Figura 1 – Escalonamento Multidimensional do IPVO



Fonte: Dados da pesquisa

O EMD auxiliou na decisão de não agrupar o valor organizacional Preocupação com a coletividade com o novo fator “Autonomia, Realização e Bem-estar” tendo em vista que apresentou uma concentração dos itens que o pertencem (ver Figura 1). O resultado espacial do EMD também permitiu identificar uma alteração na estrutura dos valores pessoais de Schwartz (1992; 1994), utilizada como base teórica para a elaboração do IPVO, isto é, os itens do fator Prestígio se agruparam ao lado dos de Preocupação com a coletividade e não em uma posição oposta como propunha a estrutura original de uma polaridade entre valores de Autotranscendência e de Autopromoção. Apesar disso, o resultado dessa nova estrutura traz um indicativo de que as metas motivacionais das organizações do Terceiro Setor a respeito de reconhecimento e de admiração estão adjacentes à promoção de um ambiente de justiça e igualdade dentro da entidade, reafirmando a necessidade de adaptar o questionário às peculiaridades do setor.

4.2 Prioridades axiológicas nas organizações estudadas

Os ajustes na escala permitiram avaliar com maior precisão quais são os valores organizacionais priorizados pelas organizações do Terceiro Setor estudadas, na percepção de seus trabalhadores (ver Tabela 3). Após o teste ANOVA de medidas repetidas, pode-se verificar que os valores de Preocupação com a coletividade ocuparam o primeiro lugar na hierarquia de valores, o que era de se esperar tendo em vista o alinhamento das metas motivacionais que compõem esse valor com o objetivo dessas organizações de atuarem na promoção e defesa de direitos humanos como direito à saúde, à educação, à cultura, à ciência e tecnologia, ao desenvolvimento agrário, à assistência social entre outros relatados no Marco Regulatório do Terceiro Setor (BRASIL, 2014). Louback e Teixeira (2008) também encontraram a priorização

de valores de autotranscendência em três organizações do Terceiro Setor, reforçando o estímulo ao altruísmo dentro dessas organizações.

Tabela 3 – Hierarquia de Valores organizacionais nas organizações estudadas

VALORES ORGANIZACIONAIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Preocupação com a coletividade	5,23	0,86
Conformidade	5,03	0,80
Prestígio	4,94	1,03
Autonomia, Realização e Bem-estar	4,41	0,99
Tradição	4,40	1,04
Domínio	3,21	1,24

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores organizacionais de Conformidade e Prestígio não apresentaram diferença estatística entre suas médias, ocupando juntamente o segundo lugar na priorização axiológica observada pelos trabalhadores nas organizações. Este resultado pode indicar uma preocupação organizacional de ser reconhecida e admirada por terem internamente boas maneiras no trabalho como a cortesia e o respeito às normas da entidade.

As médias dos valores organizacionais de Autonomia, Realização e Bem-estar também não se diferenciaram das médias do valor Tradição, sugerindo uma aproximação entre valores de conservação, de autopromoção e de abertura à mudança. Por último, o valor organizacional menos compartilhado nas organizações foi o de Domínio. Essa pouca priorização faz sentido se pensar que as metas motivacionais desse valor estão na obtenção de lucro e na competitividade, destoando da característica altruística e filantrópica presente no discurso das organizações do Terceiro Setor.

Assim, observa-se, de modo geral, que predominam na orientação dessas organizações os valores relacionados à Autotranscendência (Preocupação com a Coletividade) e à Conservação (Conformidade), delineando um perfil de incentivo à honestidade nos procedimentos internos e externos, de forma que as pessoas que nelas trabalham e as demais organizações com as quais se relacionam sejam tratadas baseadas na verdade e em ações justas, sem deixar de lado as regras de convivência e as boas maneiras que devem se manifestar sob a forma de um comportamento educado entre os trabalhadores. Entretanto, dada a importância também conferida aos valores de Prestígio, há certa nota de Autopromoção presente nas instituições analisadas, talvez porque considerem o benefício público que promovem como algo a ser admirado e tido como importante pelos cidadãos, revelando um apreço pela possível influência social que podem exercer. No que tange à Abertura à Mudança, parece ser o aspecto mais problemático para essas organizações, dado que os valores de Autonomia que a caracterizam (os quais na versão original do IPVO guardam correspondência com valores de Estimulação e Autodeterminação) sequer se distinguiram como um fator, estando reunidos a outros valores voltados à Autopromoção. Isso pode se dever tanto ao próprio conteúdo dos itens que constituem o IPVO, os quais podem não estar refletindo adequadamente os valores de Abertura à Mudança, porventura presentes nessas instituições, e assim ocasionando que a pesquisa realizada com esse instrumento omita informações importantes dessa realidade, quanto ao fato de que tais valores de Abertura à Mudança não tenham mesmo expressão muito marcada nas instituições analisadas.

Como este estudo abordou 34 organizações e diferentes aspectos, foi realizado o teste t para amostras independentes e o teste ANOVA de um fator para comparar se as médias dos valores organizacionais se diferenciavam entre os seguintes grupos: homens e mulheres, nível de escolaridade, área de atuação da entidade e a situação de trabalho.

O único grupo que apresentou diferença estatística ($F= 3,59$; $p= 0,015$) foi o de situação de trabalho – trabalhador com remuneração, voluntário ou outro tipo. Neste sentido, sugere-se que os trabalhadores com remuneração (Média= 5,03; DP=0,94) conseguem perceber o valor Prestígio mais presente do que os voluntários (Média= 4,72; DP=1,16). Ao aprofundar essa análise no nível dos itens, foi possível identificar que os itens Pr_IPVO25 e Pr_IPVO35 foram decisivos para diferenciar as médias entre trabalhadores com remuneração e voluntários, o que permite inferir que os voluntários não percebem tanto a preocupação organizacional de ser reconhecida e respeitada pelo desenvolvimento de suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Nascimento, Borges-Andrade e Porto (2016), as pesquisas em comportamento organizacional, no Brasil, de modo geral, pouco tem se voltado para a realidade das organizações do chamado Terceiro Setor, considerando-se o que tem sido produzido nesse campo sobre as organizações públicas e privadas. Alguns autores (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2012; PEREIRA et al., 2013; RAMOS; KLANN, 2015) justificam tal sub-representação de trabalhos no contexto de organizações sem fins lucrativos pelas múltiplas formas de estrutura formal entre as entidades, pela alta rotatividade de trabalhadores e pela falta de informações atualizadas em plataformas abertas aos cidadãos. Nesse sentido e atentando para o fato de que entre os instrumentos atualmente disponíveis para o estudo de valores organizacionais, o IPVO se destaca por sua aceitação e difusão e pelo fato de ser uma ferramenta que facilita a avaliação de compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais, buscou-se, com esta pesquisa, contribuir para suprir uma lacuna existente na literatura, ao examinar as evidências de validade fatorial do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) no contexto de instituições do Terceiro Setor.

Os resultados encontrados, embora tenham confirmado em boa parte a estrutura fatorial originalmente proposta, demandaram algumas adaptações na mesma, o que alerta para a necessidade de ajuste do conteúdo da referida escala (e isso leva a pressupor que o mesmo talvez se aplique a outras escalas de comportamento organizacional) em relação ao contexto em que se insere o Terceiro Setor, por este envolver uma proposta de trabalho diferente daquela das organizações do Primeiro e Segundo Setor. A estrutura que emergiu a partir das análises realizadas passou a contar com seis fatores, no lugar dos oito que estavam presentes na proposta original do IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO (2004), pois foram agrupados em um único fator os valores organizacionais de Autonomia, Realização e Bem-estar. Além disso, valores de Prestígio que deveriam ocupar posição oposta aos de autotranscendência, ficaram agrupados ao lado dos valores de Preocupação com a coletividade indicando que a necessidade de ser respeitado e obter reconhecimento e admiração se encontra associada não somente à promoção de um ambiente de justiça e igualdade dentro da entidade, mas também a uma forma de exercer influência social na comunidade em que está inserida.

No que se refere às prioridades axiológicas que caracterizam as instituições estudadas, o predomínio de valores de Autotranscendência (Preocupação com a Coletividade), embora condizentes com a realidade de seu contexto de atuação, ao serem seguidos por uma lógica de Conservação (Conformidade), acompanhada de perto pela autopromoção e seguida de muito pouca expressividade conferida aos valores de Abertura à Mudança, contribuem para suscitar

duas problematizações: a primeira diz respeito à viabilidade do próprio instrumento para caracterizar os valores em instituições sem fins lucrativos e a segunda concerne ao perfil de atuação social dessas organizações que tais prioridades axiológicas estariam contribuindo para elucidar.

Tomando-se a primeira, é válido ponderar que o conjunto de resultados aqui obtidos fornecem algumas indicações de que o IPVO em sua versão atual não se mostra um instrumento muito adequado para a mensuração de valores em instituições do terceiro setor, haja vista a confirmação apenas parcial de sua estrutura fatorial original nesse contexto e que a necessidade de ajustes nos fatores feriram o pressuposto da existência de quatro dimensões de valores que se distinguem entre si, dado que a Abertura à Mudança deixou de atender a essa condição. Essa informação por si é suficiente para indicar a necessidade de estudos futuros, seja para testar o IPVO em outras organizações dessa natureza e verificar se esses problemas se repetem, seja para propor um redesenho de seus itens e criação de nova versão da escala adaptada à realidade das organizações do Terceiro Setor.

Voltando-se à segunda, o conjunto desses resultados, da forma como se configuram na presente pesquisa (pouca expressão dos valores de Abertura à Mudança) são indicadores de que as instituições analisadas se caracterizam por uma postura mais avessa às mudanças, corroborando as argumentações de Fisher e Falconer (1998), Gohn (2003), Cera (2005) e Montañó (2010) de que houve uma mudança no comportamento das organizações do Terceiro Setor a partir do início dos anos 1990, as quais passaram a atuar de modo menos contestatário e reivindicatório, principalmente pela necessidade de obtenção de recursos e pelas novas formas de parcerias com o Estado. Ademais, ao priorizar valores organizacionais de Conservação, os resultados desta pesquisa se harmonizaram com o discurso desses autores, reafirmando a inevitável atenção que se deve ter quanto à tendência de atribuição às OSCs de funções pertencentes previamente ao Estado, o qual tem se afastado paulatinamente de suas competências como provedor de serviços públicos oriundos de direitos dos cidadãos. Além do mais, uma conduta mais conservadora por parte das OSCs pode contribuir para a manutenção de um Estado mais afastado de suas responsabilidades sociais ao descentralizar esses serviços para serem geridos por essas organizações por intermédio de financiamento público, reafirmando um caráter assistencialista e, na maioria das vezes, preocupado com soluções emergenciais e de curto prazo de problemas na estrutura social. Cabe aqui esclarecer, portanto, a necessidade de analisar de forma crítica o debate que envolve o Terceiro Setor a fim de utilizá-lo como espaço articulador de lutas sociais requeridas para a modificação da sociedade ao preservar, garantir e expandir conquistas históricas dos cidadãos, discurso que, conforme os resultados do presente estudo, não aparenta ter centralidade nas instituições pesquisadas.

Entretanto, dadas as limitações do presente estudo, conforme já salientado, para que possam ser confirmadas as tendências que esses resultados indicam fazem-se necessárias novas pesquisas sobre o tema em outras organizações dessa natureza. Reforça-se também a oportunidade de redesenho do IPVO com algumas adaptações que permitam captar com maior acurácia as especificidades desse setor. É importante questionar: o que estamos medindo? As questões que trazemos fazem sentido para a realidade dessas organizações? A partir desses questionamentos, pode-se ponderar quanto a inclusão de itens importantes como aqueles que contemplam as relações de trabalho, que comportam trabalhadores remunerados e voluntários, entendendo essa atividade voluntária, seja orientada a interesses próprios (por exemplo, o alcance de experiência trabalhista, exercer algum tipo de influência política e social ou mesmo se sentir realizado por desenvolver um trabalho considerado admirável pelos seus pares na comunidade), seja por preocupação com o coletivo (como a promoção de justiça e de igualdade na sociedade). Igualmente importantes seriam itens que estivessem voltados à forma como se dão as relações com outras organizações, tanto no sentido de obtenção de financiamento para suas atividades quanto no de estabelecimento de parcerias; as maneiras como se reconhece e

administra a concorrência nesse processo de obtenção de recursos e a própria relação com as comunidades junto às quais desenvolvem sua missão e papel social. A inclusão dessas e de outras variáveis que descrevam especificidades relativas à forma como os valores orientam a atuação nessas instituições pode fazer com que o instrumento consiga captar com maior fidedignidade a sua estrutura axiológica, favorecendo que traduza mais efetivamente os pressupostos teóricos sobre os quais se fundamenta.

REFERÊNCIAS

ASSIS L. B. de; VIEGAS G.; CKAGNAZAROFF, I. B. Gestão de recursos humanos no Terceiro Setor: um estudo descritivo das organizações de belo horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 10, n.2, p.297-323, maio/ago. 2012.

BEURON, T. A. **Valores organizacionais e pessoais e comportamentos ecológicos**: uma investigação no contexto da gestão socioambiental. 2012. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2012.

BEURON, T. A.; MADRUGA, L. R. R. G.; SCHUCH, V. F. JR.; CARPES, A. M. Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, 62-78, 2013. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0005>

BORG, I.; GROENEN, P. J. F.; MAIR, P. **Applied multidimensional scaling**. New York:Springer, 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 ago. 2014b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

BRASIL. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Entenda o MROSC**: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: < http://portal.convenios.gov.br/images/docs/MROSC/-Publicacoes_SG_PR/LIVRETO_MROSC_WEB.pdf>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

CÂMARA, J. R. S.; PEREIRA-GUIZZO, C. S. Work-related values and organizational values from the perspective of university professors: A correlational study. **Estudos de Psicologia**, v. 32, n. 2, 259-268, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-166X2015000200010>

CERA, F. L. B. Terceiro Setor e biopolítica: as organizações diante da sociedade de massas. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v.7, n.14, jul./dez. 2005.

DELFINO, I. A. L., LAND, A. G., & SILVA, W. R. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, 67-80, 2010.

- FERNANDES, R. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e Terceiro Setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p.5-18, jan./mar. 1998.
- GOHN, M. da G. **Os sem-terra, ONGs e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- GONÇALVES, H. S. O Estado diante das organizações não governamentais. In: GONÇALVES, H. S. (Org.) **Organizações não governamentais: solução ou problema?** Rio de Janeiro: Estação Liberdade, 1996. p. 47-57.
- GUARDANI, F. Valores organizacionais do ponto de vista de clientes. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.) **Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro, 2012.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Transferências federais a entidades privadas sem fins lucrativos (1999-2010)**. Brasília, DF: Rio de Janeiro: Ipea, 2012.
- LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao Terceiro Setor. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MELLO, A. M. G.; SANT'ANNA, A. S. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas*, v.22, n. 1, 255-282, 2016. <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2016.v22n1p255>
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.
- MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- NASCIMENTO, T. T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no Terceiro Setor. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 33, n. 2, p. 367-374, abr./jun. 2016.
- OLIVEIRA, A. de F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- PAIVA, K. C. M. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores brasileiros. **Tourism and Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 100-106, 2013.
- PAIVA, K. C. M. PEIXOTO, A. F.; LUZ, T. R. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com professores de uma escola filantrópica e confessional de Belo Horizonte (MG). **RECADM**, v. 13, n. 1, p. 89-113, 2014.
- PEREIRA, R. da S. et al. Especificidades da gestão no Terceiro Setor. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, p. 167-195, jul./dez. 2013.

- PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. cap. 3, p. 96-120.
- RAMOS, F. M.; KLANN, R. C. Qualidade da informação contábil das entidades brasileiras do Terceiro Setor. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 7, n. 1. p. 3-32, jan./jul. 2015.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- 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, 1-65, 1992. [http://dx.doi.org/10.1-016/S0065-2601\(08\)60281-6](http://dx.doi.org/10.1-016/S0065-2601(08)60281-6).
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the content and structure of values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, 19-45, 1994.
- TAMAYO, A. **comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 20, p. 309-340.
- TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, DF, v. 23, n. esp. p.17-24, 2007a. Disponível em: <<http://www.-scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./ jun. 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-317, jul./dez. 2000.