

RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

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.

RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca dos valores humanos seguem como um campo profícuo de pesquisas nas últimas décadas, tanto no cenário nacional como internacional, nos quais se destacam as contribuições de Schwartz (1992; 1999; 2006), que os define como crenças ou concepções gerais sobre objetivos desejáveis. As perguntas centrais nesses questionários foram respectivamente: “Quanto esta pessoa se parece com você?” e “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?”. Em ambos, solicita-se que seja assinalado com um “x” o grau de semelhança com a realidade do respondente, dentre as seguintes alternativas: se parece muito, se parece, se parece mais ou menos, se parece pouco, não se parece, não se parece nada.

que guiam o comportamento de pessoas, grupos e sociedades, de acordo com o relativo grau de importância que lhes é conferido. Schwartz e Cieciuch (2016) explicam que os valores pessoais são motivadores da conduta humana, sendo centrais para a identidade pessoal e funcionando como critérios para julgar o que é bom ou mau, correto ou incorreto, sendo que o resultado positivo ou negativo de tal avaliação depende do quanto o objeto avaliado contribui para proteger ou ameaçar as metas mais relevantes para cada indivíduo. O mesmo processo se verifica no interior das organizações, cujos valores são capazes de conferir identidade coletiva a um grupo de pessoas e fazer com que elas trabalhem a partir de metas comuns (Oliveira, & Tamayo, 2004; Tamayo, Mendes, & Paz, 2000), guiando de forma silenciosa cada decisão tomada cotidianamente (Posner, 2010; Tamayo, 2005).

Tomando-se a relação entre esses dois sistemas de valores, observa-se que tem recebido atenção de grande número de pesquisadores, que a abordam a partir de diferentes perspectivas. A mais dominante enfoca a compatibilidade indivíduo-organização, que se refere à percepção de similaridade, por parte de um indivíduo, entre seus próprios valores e os da organização em que trabalha, sendo apontada como um dos requisitos para o bem-estar individual e para o desempenho organizacional (Chatman, 1989; 1991; Edwards, & Cable, 2009; Kristof, 1996; Sousa, & Porto, 2015). Tal compatibilidade tem sido acessada, em grande parte dos estudos, com vistas ao levantamento dos seus antecedentes e consequentes, mas também no sentido de elucidar os mediadores que operam entre a congruência observada e seus resultados. Sua mensuração tem se dado tanto de forma direta, por meio de questões sobre a percepção dos trabalhadores acerca da congruência de valores, quanto indireta, pelo levantamento dos valores pessoais e organizacionais presentes no contexto estudado (Kristof, 1996; Edwards, & Cable, 2009; Vveinhardt, & Gulbovaitė, 2017). Cabe, ainda, mencionar a existência de uma corrente que lança mão dos valores relacionados ao trabalho, em lugar dos valores pessoais, para investigar a compatibilidade indivíduo-organização e seus efeitos sobre outras variáveis relacionadas ao trabalho (e.g. Sousa, & Porto, 2015; Sousa, & Porto, 2016).

Dentre os consequentes abordados nas pesquisas, em caso de compatibilidade, cumpre citar a satisfação e a felicidade no trabalho e a identificação e o comprometimento organizacional (Edwards, & Cable, 2009; Panahi, Moezzi, Preece, & Zakaria, 2017; Posner, 2010; Sousa, & Porto, 2016) e, no caso de incompatibilidade, o desengajamento, a rotatividade, a ansiedade, o estresse e as práticas antiéticas no trabalho (Dyląg, Jaworek, Karwowski, Kozusznik, & Marek, 2013; Posner, 2010; Suar, & Khuntia, 2010). No que se refere aos antecedentes, Peng, Pandey, e Pandey (2015), por exemplo, destacaram os efeitos diretos e indiretos do setor de atuação e do nível de controle externo, centralização, autonomia

no trabalho e ambiguidade de metas e Kim (2012), os efeitos da motivação no trabalho sobre a congruência de valores.

Outra perspectiva que tem sido adotada nos estudos que enfocam a relação entre valores pessoais e organizacionais é aquela que busca elucidar como se configura tal relação, ao observar o nível de alinhamento entre os dois sistemas de valores, seja em um tipo específico de organização, como, por exemplo, as cooperativas (Delfino, Land, & Silva, 2010) escolas (Sagnak, 2005) ou universidades (Câmara, & Pereira-Guizzo, 2015), comparando-a em organizações de diferentes naturezas (Macêdo, Pereira, Rossi, & Vieira, 2005), considerando-a no contexto da gestão socioambiental (Beuron, Madruga, Schuch, & Carpes, 2013) ou dos diferentes grupamentos geracionais (Mello, & Sant'Anna, 2016), por exemplo. Entretanto, além de haver poucos estudos que adotaram essa perspectiva, os exemplos citados, à exceção do estudo de Câmara e Pereira-Guizzo (2015), não exploraram a relação observada entre valores pessoais e organizacionais nos referidos contextos e suas implicações para as organizações envolvidas. Além disso, inobstante o número de estudos realizados sobre a relação entre valores pessoais e organizacionais, sob qualquer perspectiva, são relativamente escassos os que se encontram voltados à realidade das instituições sem fins lucrativos ou do terceiro setor (e.g. Peng et al., 2015), as quais se constituem como entidades de natureza privada (associações ou fundações), estruturadas formalmente com vistas ao alcance de objetivos sociais, que não realizam distribuição de lucros entre seus membros, sendo autônomas, autogovernadas e integradas por equipes de trabalhadores voluntários e/ou remunerados (Alves, 2017).

A emergência das organizações chamadas sem fins lucrativos no Brasil data do fim do século XX, principalmente entre os anos de 1960 e 1980. Neste período, as demandas sociais já eram crescentes e estavam na pauta dessas organizações e dos movimentos sociais que possuíam um cunho contestatório e atuavam no combate à repressão do regime militar na época (Costa, & Visconti, 2001). No início dos anos 90, por meio de mudanças na administração pública vindas de um argumento de sobrevivência à crise fiscal que 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).

Entretanto, como já salientaram Nascimento, Borges-Andrade e Porto (2016), em um esforço de revisão da literatura acerca dos estudos em comportamento organizacional no Brasil, as instituições sem fins lucrativos ou do terceiro setor encontram-se sub-representadas, quando se considera o volume de pesquisas realizadas no âmbito de organizações públicas e privadas, embora se constituam como contextos organizacionais que guardam peculiaridades que cumprem serem contempladas no processo de produção de conhecimento acerca do trabalho e das organizações. Tal carência de estudos nesse contexto se torna mais problemática quando se observa a ocorrência de acelerada expansão das instituições sem fins lucrativos, principalmente nos últimos vinte anos, quando foi fundado o maior número de organizações dessa natureza registradas no Brasil (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012).

Assim, atentando para os aspectos aqui problematizados e considerando ainda a mudança do cenário de atuação das instituições sem fins lucrativos nas últimas décadas, o presente trabalho se propôs a analisar a relação entre os valores pessoais e organizacionais junto a trabalhadores atuantes em instituições sem fins lucrativos e a observar a capacidade preditiva dos valores pessoais sobre os organizacionais. Para isso, faz uso da Teoria de Valores de Schwartz (1992), uma das mais influentes no estudo dos valores humanos na atualidade (Bilsky et al., 2015), cujas pesquisas têm contribuído para o aperfeiçoamento de novas técnicas de estudos em nível individual e organizacional (Schwartz, 2006; Tamayo, 2007).

Salienta-se a contribuição do presente estudo ao campo de conhecimento da psicologia do trabalho e das organizações, ao inserir as discussões sobre tal relação em um contexto pouco explorado, que pode oportunizar novos olhares para a compreensão do fenômeno. Ademais, buscou-se examinar as reflexões de Vveinhardt e Gulbovaité (2016, 2017), quanto ao maior foco que tem sido colocado nos elementos associados à relação entre os valores pessoais e organizacionais, em detrimento da compreensão do fenômeno em si, de modo que o presente estudo se voltou ao aprofundamento dessa questão, buscando elucidar como essa relação se desenha no referido contexto.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

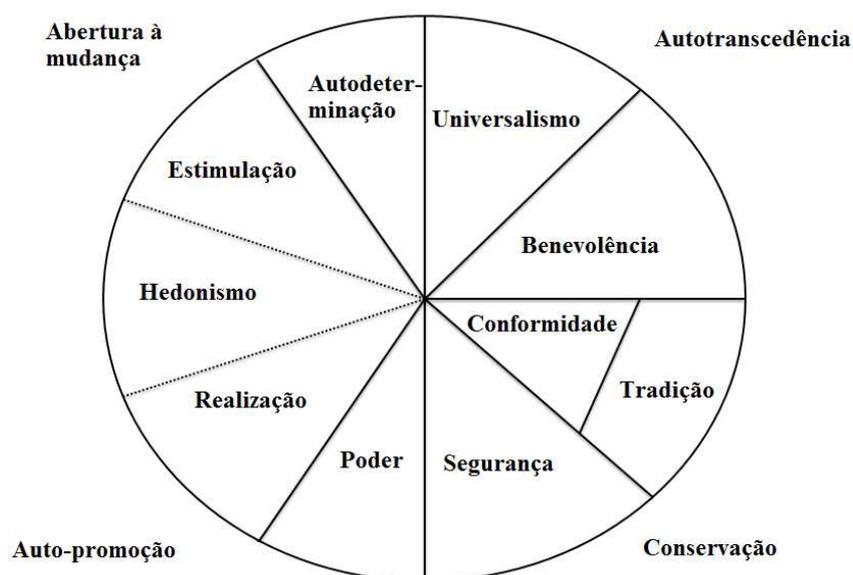
Dado o contexto de estudo da presente pesquisa, sua população foi formada pela totalidade das organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) e das organizações com o certificado de Utilidade Pública Federal (UPFs), atuantes nos três principais municípios da região Sul de Minas Gerais. Com base no Mapa das Organizações da Sociedade Civil, elaborado por meio de bases de dados produzidas por 12 órgãos da administração pública federal, do Ministério do Trabalho e Previdência Social (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2015), foi possível encontrar em atividade nesses municípios cinco OSCIPs e 47 entidades com o certificado de UPF, empregando um total de 719 trabalhadores. A amostra não probabilística por conveniência foi constituída por 34 organizações (duas OSCIPs e 32 organizações de UPF) que se disponibilizaram a participar da pesquisa, perfazendo um total de 558 trabalhadores ativos (contratados com remuneração, terceirizados e voluntários).

Quanto ao perfil dos trabalhadores das organizações estudadas, eles possuem, em média 39 anos (DP = 13,14) e são, em sua maioria, mulheres (82%). O grupo de trabalhadores que recebe de 1 a 3 salários mínimos foi representado por 55,4% dos respondentes, sendo que 26,4% dos trabalhadores possuem renda familiar de 4 a 5 salários mínimos. No que se refere à escolaridade, 34,3% possuem o Ensino Médio, 31,3% Ensino Superior e 27,3% Pós-graduação e o tempo médio como trabalhadores em organizações sem fins lucrativos foi de 68 meses (DP = 75,5). A maioria dos trabalhadores é contratada com remuneração (80,6% dos respondentes).

Para coletar as informações necessárias à pesquisa, foram utilizadas duas escalas: o *Portrait Values Questionnaire* (PVQ-21, também conhecido como PQ-21) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). A escolha desses instrumentos se deveu ao fato de derivarem da mesma teoria de valores e apresentarem uma estrutura que permite avaliar as mesmas dimensões de conteúdo para ambas as entidades analisadas, atendendo aos critérios de comensurabilidade das medidas (Teixeira, & Pereira, 2008). As duas escalas foram construídas com base na Teoria de Valores Pessoais de Schwartz (1992), a qual postula a existência de dez tipos motivacionais de valores divididos em duas dimensões bipolares que se opõem: Abertura à mudança *versus* Conservação e Autopromoção *versus* Autotranscendência (Figura 1).

As perguntas centrais nesses questionários foram respectivamente: “Quanto esta pessoa se parece com você?” e “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?”. Em ambos, solicita-se que seja assinalado com um “x” o grau de semelhança com a realidade do respondente, dentre as seguintes alternativas: se parece muito, se parece, se parece mais ou menos, se parece pouco, não se parece, não se parece nada.

Figura 1 – Estrutura teórica de relações entre valores



Fonte: Schwartz (2005).

O PQ-21 foi adaptado e testado no Brasil por Sambiase, Teixeira, Bilsky, Araújo, e Domenico (2014), sendo composto de 21 itens, distribuídos em dez fatores representativos dos tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992), cujo *alpha* de Cronbach variou entre 0,45 e 0,65, se mantendo em torno de 0,60 para as dimensões bipolares. Com o intuito de se alcançar indícios de uma relação entre os valores no nível básico/pessoal e organizacional, Oliveira e Tamayo (2004) construíram e validaram o IPVO a partir da estrutura de valores básicos desenvolvida por Schwartz (1992). Tal inventário é constituído de 48 itens e seus resultados convergiram com a Teoria de Valores Pessoais em oito fatores: Autonomia, Bem-estar, Realização, Domínio, Prestígio, Tradição, Conformidade e Preocupação com a coletividade, como pode ser visualizado no Quadro 1 (Oliveira, & Tamayo, 2004; Tamayo, 2005; 2008). Os resultados encontrados pelos autores confirmaram a hipótese de similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais, tanto no plano teórico quanto empírico, abrindo-se a possibilidade de verificação de congruências ou divergências nos dois níveis de análise (Oliveira, & Tamayo, 2004; Tamayo, 2005; 2008).

Estudo recente examinou as evidências de validade fatorial do IPVO no contexto de instituições do Terceiro Setor, por meio de realização de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Escalonamento Multidimensional (EMD), cujos resultados corroboraram a existência de cinco dos oito fatores originalmente previstos (Domínio, Prestígio, Tradição, Conformidade e Preocupação com a Coletividade) e conduziram a um agrupamento dos valores organizacionais Autonomia, Realização e Bem-estar em um único fator, de modo que o referido instrumento passou a mensurar apenas seis fatores (AUTORES, 2019, no prelo). Tal estrutura fatorial está sendo adotada para o desenvolvimento das análises no presente estudo.

Quadro 1 – Correspondência entre Valores Organizacionais e Valores Pessoais

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 e Tamayo (2004).

A coleta dos dados foi realizada, mediante aprovação do Comitê de Ética, com a entrega de um protocolo aos respondentes contendo o PQ-21, o IPVO, uma ficha sociodemográfica e um termo de consentimento livre e esclarecido. A coleta das informações foi realizada em duas etapas. Na primeira, foi realizado um contato inicial com as organizações, informando-os a respeito dos objetivos da pesquisa, a fim de obter autorização para a aplicação dos questionários aos trabalhadores. Na segunda, foi estabelecido um calendário de visitas aos municípios de acordo com a logística e disponibilidade dos responsáveis pelas entidades. Os formulários foram entregues de forma individual a cada trabalhador que aceitou participar da pesquisa e a taxa de retorno final foi de 37%, isto é, 208 questionários respondidos de um total de 558 distribuídos nas entidades participantes.

As análises dos dados foram feitas por meio de cálculos de média, desvio padrão, análises de correlação e regressão múltipla para os dados relativos aos valores pessoais e organizacionais fornecidos pelos participantes. A análise de correlação visou a conhecer o nível de compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais. A análise de regressão múltipla foi computada com vistas a aprofundar a compreensão de como se desenha essa relação, ao averiguar a capacidade preditiva dos valores organizacionais a partir dos valores pessoais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no coeficiente de correlação (r de Pearson), o qual mostra o grau em que as variáveis se relacionam, observa-se, de modo geral, a existência de associação entre os valores organizacionais e pessoais dos pesquisados, embora sua magnitude tenha oscilado entre fraca e moderada (Tabela 1). Os valores pessoais e organizacionais de Tradição ($r=0,38$, $p<0,01$),

assim como os valores pessoais de Tradição e os valores organizacionais de Prestígio ($r=0,37$, $p<0,01$) foram os que apresentaram coeficiente de correlação mais elevados. O coeficiente de Pearson menos expressivo foi identificado em uma associação ($r=0,08$, $p<0,05$), denotando correlação muito fraca entre os valores pessoais de Benevolência e valores organizacionais de Autonomia, Realização e Bem-estar. Nenhuma discrepância, que seria representada por um coeficiente de correlação negativo com significância estatística entre as variáveis, foi verificada.

Tais resultados apontam a existência de certa compatibilidade entre os valores dispostos na base direita da estrutura circular de Schwartz (2005) e seus correspondentes na estrutura de valores organizacionais proposta por Oliveira e Tamayo (2004). De acordo com Schwartz e Cieciuch (2016), os valores que se encontram à direita dizem respeito a resultados sociais e os que se encontram na base, ao enfrentamento da ansiedade e à busca de autoproteção, seja por meio de conformação às expectativas, obtenção de segurança ou controle de pessoas e recursos. Os valores de Tradição e Conformidade descrevem um perfil conservador, o qual Louback, Teixeira, e Bido (2009) já haviam observado em instituições sem fins lucrativos e que, segundo tais autores, muito se assemelha ao da sociedade brasileira, no que se refere aos seus costumes e práticas. Tal observação é, de certo modo, corroborada no presente estudo, ao se constatar que as metas pessoais de Tradição se mostraram razoavelmente congruentes com os valores organizacionais de Tradição e Prestígio.

Tabela 1 – Correlações entre valores pessoais e organizacionais

	VP-Ad	VP-Po	VP-Un	VP-Re	VP-Se	VP-Es	VP-Co	VP-Tr	VP-He	VP-Bn
VO Autonomia, Realização e Bem-estar	-0,01	0,19**	0,10	0,13	0,15*	0,16*	0,15*	0,23**	0,06	0,08*
VO Domínio	0,06	0,24**	0,17*	0,21**	0,24**	0,19**	0,16*	0,09	0,20**	-0,01
VO Prestígio	0,07	0,14*	0,11	0,28**	0,29**	0,15*	0,31**	0,37**	0,17*	0,12
VO Conformidade	0,09	0,14*	0,08	0,26**	0,30**	0,15*	0,26**	0,28**	0,14	0,15*
VO Tradição	0,14	0,25**	-0,01	0,31**	0,27**	0,26**	0,33**	0,38**	0,20**	0,02
VO P. Coletividade	-0,004	0,07	0,13	0,16*	0,13	0,09	0,16*	0,26**	0,04	0,14*

Fonte: dados da pesquisa

Nota: Nota: *: $p < 0,1$; **: $p < 0,05$; ***: $p < 0,001$.

Legenda: VO: Valores organizacionais; VP: Valores Pessoais; Ad: Autodeterminação; Bn: Benevolência; Co: Conformidade; Es: Estimulação; He: Hedonismo; Po: Poder; Re: Realização; Se: Segurança; Tr: Tradição; Un: Universalismo.

Conforme explicaram Schwartz e Cieciuch (2016), os valores podem motivar o comportamento, mas não necessariamente conduzir à ação, uma vez que dado tipo motivacional de valor apenas irá influenciar uma atitude individual se for devidamente ativado e isso irá depender, dentre outras coisas, dos pensamentos, conhecimentos e habilidades a ele relacionadas, das oportunidades que o contexto oferece e da inexistência de restrições sociais quanto à sua expressão. Assim, à medida que as instituições pesquisadas valorizarem a manutenção e o respeito aos costumes (Tradição) estarão criando condições para que os

indivíduos que priorizem a Tradição se sintam mais confortáveis em expressar seus próprios valores e aderir aos da organização, o que de certa forma não deixa de ser verdadeiro para a relação entre valores organizacionais de Prestígio e pessoais de Tradição, uma vez que são adjacentes e compartilham elementos relativos ao enfrentamento da ansiedade e à busca de autoproteção. Entretanto, a afirmação dos valores organizacionais de Autonomia, Realização e Bem-estar parece estar implicando na concessão de pouco espaço à prática dos valores pessoais de Benevolência dada a fraquíssima correlação entre estes ($r=0,08$, $p<0,05$), ainda que sejam também adjacentes. Cabe aqui observar que, não obstante os valores de Benevolência serem teoricamente opostos aos valores de Realização, quando se observam os resultados do EMD realizado pelas Autoras (2019 no prelo), esse fator (Autonomia, Realização e Bem-estar) que emergiu a partir das novas análises relativas à estrutura fatorial do IPVO aplicado junto a instituições sem fins lucrativos se posiciona de forma adjacente à Preocupação com a Coletividade que é um tipo de valor organizacional correspondente aos valores pessoais de Benevolência.

Quanto a esse último resultado, cumpre salientar que ocasiona certa ambiguidade na sua interpretação, devido ao agrupamento de valores organizacionais relativos a diferentes dimensões em um mesmo fator, ocasionando que tipos de valores que guardam uma relação dinâmica de conflito e adjacência com os valores pessoais de Benevolência estejam sendo representados conjuntamente. Isso faz com que conteúdos de abertura à mudança (conquista de crescimento e autoexpansão) naturalmente adjacentes a conteúdos de Autotranscendência estejam ligados a conteúdos de Autopromoção que são opostos à noção de Autotranscendência (Schwartz, 2005). Entretanto, a associação muito fraca observada entre os mesmos também sinaliza certa irrelevância do referido resultado. Quanto à expressiva associação observada entre valores pessoais e organizacionais de Tradição, mostra-se coerente com os fundamentos da teoria adotada e reforça a ideia de que as organizações devam ponderar quanto ao que elas esperam dos seus trabalhadores e quais atitudes estão, de fato, incentivando a partir dos valores que sustentam.

Tal noção, de que as organizações desempenham um importante papel no sentido de moldar e/ou apoiar certos valores individuais, seja de forma ativa (por exemplo, por meio dos processos de socialização) ou passiva (por meio da própria estrutura organizacional), tem sido defendida por alguns autores (e.g. Chatman, 1991; Peng et al., 2015). Todavia, cumpre ponderar que, sendo as organizações realidades socialmente construídas (Berger, & Luckmann, 1985), os valores dos indivíduos nelas atuantes também desempenham um papel no sentido de conformar os valores organizacionais, dado que esses são introduzidos por pessoas e, em grande parte, decorrem de suas necessidades e motivações individuais (Tamayo, 2005). Por essa razão e dado que as correlações apontam apenas a existência de associação entre as variáveis estudadas, não indicando o sentido de onde parte a influência de uma sobre a outra, seria correto realizar um raciocínio inverso no que tange às relações observadas, ponderando que um perfil axiológico mais conservador por parte dos membros das instituições pesquisadas, favoreceria e/ou fortaleceria esse mesmo tipo de perfil na organização.

Tomando-se o contexto específico das instituições sem fins lucrativos, objeto desse estudo, tal raciocínio se afigura muito plausível, considerando que são organizações de pequeno porte, as quais contam cada uma, em média aproximada, com 16 trabalhadores (entre remunerados e voluntários), o que conduz a supor que seus membros desenvolvam um processo interativo mais intenso, que favoreça a expressão de tais necessidades e motivações pessoais e sua consequente influência nos valores organizacionais. Sendo assim, julgou-se relevante dar continuidade ao processo de análise no sentido de compreender em que medida os valores pessoais dos trabalhadores em instituições sem fins lucrativos seriam bons preditores dos valores organizacionais nesses espaços. Por essas razões e considerando a existência de correlações significativas entre boa parte dos valores pessoais e organizacionais nas instituições

estudadas, que reafirmaram a pertinência de se analisar a capacidade preditiva dos primeiros em relação aos últimos, tal procedimento foi conduzido. É necessário destacar, previamente, que foram observadas correlações, mas não houve a presença de multicolinearidade (quando variáveis estão altamente correlacionadas umas com as outras, como $r \geq 0,80$). Foram realizados, também, os testes de Tolerância (TOL) e o Fator de Inflação de Variância (FIV), os quais permitiram confirmar que há suficiente distinção entre as dimensões de valores pessoais como variáveis independentes.

A partir disso, pode-se observar a análise de regressão múltipla para cada um dos valores organizacionais, tomados como variáveis dependentes, considerando os tipos motivacionais de valores pessoais como variáveis independentes (Tabela 2). Foi possível averiguar que os tipos motivacionais de valores pessoais ofereceram predição estatisticamente significativa aos seis polos de valores organizacionais, quais sejam: Tradição ($R^2= 0,34$), Prestígio ($R^2= 0,25$), Conformidade ($R^2= 0,19$), Domínio ($R^2= 0,17$), Autonomia, Realização e Bem-estar ($R^2= 0,11$) e Preocupação com a Coletividade ($R^2= 0,10$).

Tabela 2 – Análises de regressão múltipla dos Valores Organizacionais a partir dos Tipos Motivacionais de Valores Básicos

		VO-Pc	VO-Co	VO-Pr	VO-Au, Re e Be	VO-Tr	VO-Do
		β	β	β	β	β	B
Constante		3,78	3,02	2,34	2,97	2,14	0,79
Autotranscendência	VP-Un	0,02	-0,07	-0,05	0,004	-0,17**	0,18**
	VP-Bn	0,045	0,42	-0,04	-0,007	-0,11	-0,16**
	VP-Tr	0,23**	0,19**	0,28***	0,22**	0,34***	-0,037
Conservação	VP-Co	0,031	0,12	0,16**	0,00	0,20**	0,036
	VP-Se	0,037	0,18**	0,16**	0,095	0,14**	0,22**
Abertura à mudança	VP-Ad	-0,046	0,01	-0,02	-0,09	0,014	-0,1
	VP-Es	0,09	0,11	0,13	0,13	0,21**	0,09
Autopromoção	VP-Re	0,14	0,17**	0,19**	0,03	0,16**	0,05
	VP-Po	-0,02	-0,04	-0,07	0,13	-0,001	0,12
	VP-He	-0,103	-0,03	-0,19	-0,07	-0,03	0,14*
R		0,32*	0,43***	0,50***	0,33**	0,58***	0,41***
R2		0,10*	0,19***	0,25***	0,11**	0,34***	0,17***
R2 ajustado		0,06*	0,15***	0,21***	0,07**	0,30***	0,12***

Fonte: dados da pesquisa

Nota: *: $p < 0,1$; **: $p < 0,05$; ***: $p < 0,001$.

Legenda: VO: Valores organizacionais; VP: Valores Pessoais; Ad: Autodeterminação; Au: Autonomia; Be: Bem-estar; Bn: Benevolência; Co: Conformidade; Do: Domínio; Es: Estimulação; He: Hedonismo; Po: Poder; Pr: Prestígio; Re: Realização; Se: Segurança; Tr: Tradição; Un: Universalismo.

Observando a contribuição preditiva de cada um dos tipos motivacionais de valores pessoais, destaca-se o papel desempenhado pelos valores pessoais de Tradição, que explicaram de forma estatisticamente significativa cinco dos seis tipos de valores organizacionais, a saber: Tradição ($\beta= 0,34$), Prestígio ($\beta= 0,28$), Preocupação com a Coletividade ($\beta= 0,23$), Autonomia, Realização e Bem-estar ($\beta= 0,22$) e Conformidade ($\beta= 0,19$). Aliando a esses, os resultados relativos aos valores pessoais de Segurança que explicaram o Domínio ($\beta= 0,22$), a Conformidade ($\beta= 0,18$), o Prestígio ($\beta= 0,16$) e a Tradição ($\beta= 0,14$) e aos valores pessoais de Conformidade que explicaram a Tradição ($\beta= 0,20$) e o Prestígio ($\beta= 0,16$), nota-se que a Conservação se mostrou como a dimensão de valores pessoais com a maior capacidade preditiva dos valores organizacionais nas instituições pesquisadas.

A princípio, a explicação dos valores organizacionais de Tradição pelos valores pessoais de Tradição, Conformidade e Segurança e dos valores organizacionais de Conformidade pelos valores pessoais de Tradição e Segurança seria esperada, por compartilharem metas adjacentes de subordinação às condições impostas socialmente. Sua explicação dos valores organizacionais de Prestígio também guarda alguma coerência, por serem valores que se posicionam na base da estrutura circular proposta na Teoria de Schwartz (1992), com a diferença de que os valores que se encontram à direita estão voltados a resultados sociais e os que se encontram à esquerda a resultados pessoais. Entretanto, pensando esses “resultados pessoais” em termos de valores organizacionais, eles estão tratando, na verdade, dos resultados de um grupo, ainda que este possa estar em contraposição ao interesse de outros grupos, conforme a lógica da Autopromoção, que é a dimensão que congrega os valores organizacionais de Prestígio. Assim, sua predição pelos valores pessoais de Tradição, Segurança e Conformidade sinaliza que o reconhecimento, o sucesso e a demonstração de competência no trabalho em instituições sem fins lucrativos serão tão mais valorizados, quanto mais os seus trabalhadores prezarem pela manutenção de costumes, sejam familiares ou religiosos, e pela obediência às regras e aos padrões de comportamento socialmente aceitos.

Tendo em mente a proximidade das instituições sem fins lucrativos com entidades religiosas ao longo dos anos, observar valores de Conservação na explicação de valores que ressaltam o reconhecimento da atuação de tais organizações na sociedade tem como fundamento a admissão e reafirmação que valores cujo respeito à tradição e aceitação dos costumes são tidos como fundamentais no desenvolvimento das atividades da organização. Neste mesmo sentido, os valores de Tradição contribuíram na explicação dos valores organizacionais de Preocupação com a Coletividade, no que tange principalmente a aspectos altruístas oriundos da abnegação de interesses particulares, os quais se encontram na base de muitas religiões e da cultura tradicional.

O único aspecto que traz certa ambiguidade no que concerne às contribuições preditivas dos valores de Conservação se refere à relação observada entre Tradição e Autonomia, Realização e Bem-estar, já que esse último congrega valores das dimensões de Autopromoção e Abertura à Mudança, sendo que esta última se encontra em oposição à Conservação. Uma possibilidade de se compreender tal resultado seria inferir que a valorização pessoal da manutenção dos costumes pressuporia a busca por aperfeiçoamento contínuo das organizações como parte da conduta socialmente aceita. Todavia, um aspecto que não pode deixar de ser salientado diz respeito a uma particularidade brasileira, uma vez que a presença de valores pessoais de Autodeterminação (que guardam correspondência com os valores organizacionais de Autonomia) junto a valores de Conservação já havia sido observada em vários estudos nacionais (e.g. Funcke, Pereira, & Vilas-Boas, 2007; Macêdo et al., 2005; Marchiano, 2014; Mello, & Sant’anna, 2016; Moreira, & Domenico, 2015; Souza, 2012), que destacaram uma adjacência entre os valores de Conservação e Autodeterminação no contexto de instituições públicas, privadas e do Terceiro Setor no Brasil.

Seguindo essa mesma tendência, os valores pessoais de Estimulação, que fazem parte da dimensão de Abertura à Mudança, ofereceram predição aos valores organizacionais de Tradição ($\beta = 0,21$) (que fazem parte da dimensão Conservação). Tal resultado, além da já presumida peculiaridade cultural brasileira de sustentar relações entre valores em oposição, pode ser indicativo da própria rotina das instituições sem fins lucrativos que, normalmente, são organizações que por contar com um pequeno número de trabalhadores, estes se tornam responsáveis por uma variada quantidade de tarefas, constituindo-se, de certo modo, num tipo de prática muito comum, um costume, em organizações dessa natureza. Assim, os valores pessoais de Estimulação, que envolvem, entre outros aspectos, o quanto se considera importante fazer muitas coisas diferentes na vida, podem contribuir para reforçar esse tipo de costume característico de tais instituições.

Quanto aos valores de Universalismo, que compõem a dimensão de Autotranscendência, observa-se que suas contribuições preditivas se dirigiram aos valores organizacionais de Tradição e Domínio, com coeficientes β de -0,17 e 0,18. Este resultado veio questionar a correspondência esperada entre os valores de Autotranscendência nos níveis pessoal e organizacional (Universalismo e Preocupação com a Coletividade) ressaltado por Oliveira e Tamayo (2004), por não se mostrarem relacionados no presente estudo. Além disso, os valores pessoais e organizacionais voltados ao altruísmo sugeririam uma proximidade em sua conceituação e, dessa forma, esperar-se-ia que a proposta de filantropia na qual se engaja grande parte das instituições sem fins lucrativos e seus trabalhadores, fosse percebida na organização como um todo, o que não ocorreu. Outros fatos dignos de nota foram sua relação negativa com os valores organizacionais de Tradição, embora adjacentes, o que indica que uma postura mais universalista dos trabalhadores contraria a manutenção e o respeito aos costumes da organização e a predição, a partir dos valores pessoais de Universalismo, dos valores organizacionais de Domínio, que além de consistir em mais uma relação entre valores de dimensões opostas, pode ser indicativo de que quanto mais o indivíduo valoriza o cuidado pelo outro e pelo meio ambiente, mais as instituições sem fins lucrativos estudadas valorizam a competitividade no processo de obtenção de recursos. Por outro lado, mantendo a coerência com as proposições teóricas, os valores pessoais de Benevolência demonstram relação inversa com os valores de Domínio ($\beta = -0,16$).

No que tange aos valores que compõem a dimensão de Autopromoção, destacaram-se a Realização e o Hedonismo que ofereceram explicação aos valores organizacionais de Prestígio ($\beta = 0,19$), Conformidade ($\beta = 0,17$) e Tradição ($\beta = 0,16$) e aos de Domínio ($\beta = 0,14$), respectivamente. Nesse sentido, pode-se dizer que já era esperada certa explicação para os valores organizacionais de Prestígio em decorrência destes compartilharem metas semelhantes às dos valores pessoais de Realização. Igualmente sua explicação dos valores organizacionais de Conformidade e Tradição são compreensíveis por compartilharem metas relativas ao enfrentamento da ansiedade e à busca de autoproteção. Quanto à explicação moderada ($\beta = 0,14$) de valores organizacionais de Domínio pelos valores básicos de Hedonismo traz a possibilidade de se associar o prazer do trabalhador mais pelo compartilhamento de uma representatividade da organização, como uma instituição competitiva que se destaca em seu meio, do que em relação aos valores organizacionais de Bem-Estar voltado à qualidade de vida no trabalho.

De modo geral, as análises de regressão possibilitaram apurar, nesta pesquisa, que há uma explicação dos valores organizacionais a partir dos valores pessoais nas instituições sem fins lucrativos que participaram do estudo e que as relações estabelecidas, salvo duas exceções, foram positivas, apresentando em alguns casos uma razoável significância prática, principalmente em relação aos valores pessoais de Tradição que apresentaram os maiores coeficientes β (0,34 e 0,28). Assim, pode-se afirmar que esta pesquisa verificou certa semelhança quanto às prioridades axiológicas dos trabalhadores e suas organizações e também ofereceu suporte à suposição levantada de que no contexto das instituições sem fins lucrativos, os valores pessoais podem se mostrar como bons preditores dos valores organizacionais, o que significa que as necessidades e motivações individuais estão exercendo certo grau de influência sobre as crenças básicas compartilhadas nas instituições participantes do estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar a relação entre os valores pessoais e organizacionais junto a trabalhadores atuantes em instituições sem fins lucrativos e a observar

a capacidade preditiva dos valores pessoais sobre os organizacionais. Como principais resultados observou associação geral entre ambos, ainda que esta tenha se mostrado mais expressiva apenas entre os valores de natureza mais conservadora, com metas pessoais de Tradição, Segurança e Conformidade razoavelmente congruentes aos valores organizacionais de Tradição e Conformidade. Da mesma forma, dentre os principais preditores dos valores organizacionais, em geral, se destacaram os valores pessoais de Conservação, mormente no que se refere ao tipo motivacional Tradição. Importante contribuição preditiva também foi desempenhada pelos valores de Realização e Universalismo.

Tais resultados conduzem a algumas reflexões no que tange às suas implicações práticas. Primeiramente, cumpre salientar que, sendo a congruência de valores relevante para promover a satisfação, felicidade, identificação e comprometimento no trabalho, bem como para a melhoria do desempenho (Edwards, & Cable, 2009; Panahi et al., 2017; Posner, 2010; Sousa, & Porto, 2016), torna-se relevante para os gestores explorar as possibilidades de fortalecimento da mesma no ambiente de trabalho, sobretudo quando se consideram as crescentes demandas por eficiência pelas quais vêm passando as instituições sem fins lucrativos. Nesse sentido, o processo de socialização organizacional é um aspecto que deve receber atenção, como tem sido apontado por alguns autores (e.g. Kraimer, 1998; Peng et al, 2015; Sousa, & Porto, 2016), dados os mecanismos pelos quais influencia os valores dos trabalhadores.

De acordo com Kraimer (1998), o conhecimento dos objetivos organizacionais é um dos aspectos da socialização que mais contribui para a internalização dos valores organizacionais, pois proporciona aos empregados maior conhecimento e compreensão acerca do direcionamento pretendido pela organização. Considerando, assim, que nas instituições pesquisadas a congruência de valores se direcionou mais aos aspectos de conservação, cumpre às mesmas questionar em que medida tais resultados favorecem ao alcance dos objetivos planejados. Alcançar um nível razoável de compatibilidade apenas entre valores de Tradição, Segurança e Conformidade seria desejável? Existiriam outros valores que seriam prioritários para essas instituições? Em caso positivo, qual seria a estratégia de comunicação mais adequada para trabalhá-los nessas organizações? Em outras palavras, é preciso que tais instituições tenham clareza de seus objetivos e valores e da forma como eles estão sendo comunicados aos seus trabalhadores.

Outro aspecto importante, que é levantado por Peng et al. (2015), diz respeito ao modo como o controle externo produz centralização nos processos decisórios e o quanto esta impacta negativamente a internalização de valores organizacionais. Tais autores advogam que o controle externo tende a ser menor em instituições sem fins lucrativos, comparativamente às do setor público, e esclarecem que a maior autonomia das primeiras contribui para explicar o maior nível de congruência de valores nelas observado. Recorrem à teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2003) para explicar como a autonomia contribui para o processo de internalização de valores organizacionais por parte dos empregados e comprovam por meio de pesquisa empírica essa relação. Há que se ponderar, entretanto, que o referido estudo foi desenvolvido junto a instituições norte-americanas e que a realidade das instituições sem fins lucrativos no Brasil não se caracteriza por baixo controle externo. Ao contrário, a grande maioria delas sofre grande pressão por parte das fontes financiadoras no sentido de cumprir os critérios por elas requeridos, muitas vezes descaracterizando a própria missão institucional (Hoffman, Silva, & Dellagnelo, 2009; Hudson, 1999). Sob essa ótica, torna-se compreensível o fato de que a congruência de valores observada nas organizações aqui estudadas tenha sido predominantemente fraca, à exceção dos valores de conservação, entre os quais se mostrou moderada.

Unindo a essas reflexões os resultados obtidos nas análises de regressão, deve-se ainda ajuizar que o processo de influência não se dá apenas da organização para o indivíduo, mas

também no sentido inverso, de modo que os sujeitos envolvidos atuam nesses processos, haja vista a capacidade preditiva constatada por parte dos valores pessoais em relação aos organizacionais. Assim, um perfil axiológico mais conservador por parte dos membros das instituições pesquisadas, pode estar favorecendo e/ou fortalecendo esse mesmo tipo de perfil na organização. Tal resultado conduz à discussão acerca da importância dos processos seletivos para a promoção da congruência de valores nas organizações, o que se constitui em um mais um aspecto merecedor de atenção por parte dos gestores das instituições sem fins lucrativos que foram aqui pesquisadas.

Salientam-se, por fim, as contribuições do estudo ao campo de conhecimento da psicologia do trabalho e das organizações, ao inserir as discussões sobre a relação entre valores pessoais e organizacionais no contexto das instituições sem fins lucrativos, onde eles são relativamente escassos, proporcionando resultados que podem tanto beneficiar os gestores e trabalhadores nessas instituições, quanto fomentar novas incursões na pesquisa sobre o tema. Outro ponto que deve ser destacado diz respeito às limitações que se deve ter em mente ao interpretar e aplicar os resultados desta pesquisa. A primeira delas remete ao tamanho da amostra, que, por não ser probabilística, pode não ter sido suficiente para garantir a representatividade da população pesquisada. A segunda diz respeito à utilização do questionário IPVO para averiguar os valores organizacionais dado que, não obstante a utilização da estrutura fatorial obtida após realização de análise confirmatória do mesmo junto à população de respondentes atuantes no terceiro setor (AUTORES, 2019 no prelo), esta ofereceu uma solução pouco satisfatória, dado que agrupou valores de dimensões diferentes em um único fator. Isso pode ter sido devido ao instrumento não contemplar algumas informações relevantes que sejam referentes às especificidades das instituições sem fins lucrativos.

Reconhece-se, portanto, que os resultados aqui obtidos constituíram uma indicação de informações que merecem ser apreciadas em pesquisas futuras na busca por um entendimento mais claro da relação entre os valores pessoais e organizacionais no âmbito dessas instituições. Dentre elas, destaca-se a necessidade de ampliação dos estudos que abordem o tema de valores humanos em organizações sem fins lucrativos, pois, apesar de serem por poucas vezes objetos de estudos, têm-lhes sido atribuídas progressivamente serviços essenciais para o desenvolvimento da sociedade como a educação, saúde e cultura entre outros. Assim, ao constatar o papel que os valores pessoais desempenharam com relação aos valores organizacionais nessas instituições, tem-se a dimensão da responsabilidade que compete aos seus trabalhadores na promoção e direção do seu posicionamento, seja no sentido do assistencialismo e manutenção do *status quo* ou de emancipação e luta por mudanças sociais, tendo em mente o espaço sociocultural e político no qual essas organizações estão situadas.

REFERÊNCIAS

- Alves, S. S. (2017). *Valores pessoais e organizacionais no contexto de entidades do terceiro setor em municípios do Sul/Sudoeste de Minas Gerais*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, Brasil.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Beuron, T. A., Madruga, L. R. R. G., Schuch, V. F. Jr., & Carpes, A. M. (2013). Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(1), 62-78. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0005>

- Bilsky, W., Gollan, T., Roccas, S., Grad, H., Teixeira, M. L. M., Rodriguez, M., Gallo, I. S., & Segal-Caspi, L. (2015). On the relative importance of personal values: Validating Schwartz's theory of value structures by computerized paired comparisons. *Journal of Individual Differences, 36*(2), 119-129. <http://dx.doi.org/10.1027/1614-0001/a000162>
- Câmara, J. R. S., & Pereira-Guizzo, C.S. (2015). Work-related values and organizational values from the perspective of university professors: A correlational study. *Estudos de Psicologia, 32*(2), 259-268. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-166X2015000200010>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organization: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 459-484.
- Costa, C. S., & Visconti, G. R. (2001). *Terceiro setor e desenvolvimento social*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Recuperado de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf
- Delfino, I. A. L., Land, A. G., & Silva, W. R. (2010). A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 3*(1), 67-80.
- Dyła, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M., & Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics, 43*(3), 225–231. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ergon.2013.01.002>
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654–677. <http://dx.doi.org/10.1037/a0014891>
- Funcke, A. L., Pereira, P. R. F., & Vilas-Boas, A. A. (2007). Valores organizacionais relacionados ao trabalho voluntário: Estudo de caso em ONGs do Rio de Janeiro. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 4.
- Hoffmann, S. R. B., Silva, F. M. V., & Dellagnelo, E. H. L. (2009). Objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos e suas fontes financiadoras. *Cadernos EBAPE.BR, 7*(2), 184-198. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512009000200002>.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). As Fundações Privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010. *Estudos e pesquisas: Informação econômica*. n. 20. Rio de Janeiro.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2015). *Mapa das Organizações da Sociedade Civil*. 2015. Recuperado de <https://mapaosci.ipea.gov.br>
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review, 72*(6), 830–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>.
- Kraimer, M. L. (1998). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review, 7*(4), 425–47. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90028-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90028-0)

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Louback, J., Teixeira, M. L. M., & Bido, D. S. (2009). Valores organizacionais e racionalidades: Uma visita ao Terceiro Setor. *Organizações & Sociedade*, 16(49), 225-246. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302009000200002>.
- Macedo, K.B., Pereira, A.C., Rossi, E. Z., & Vieira, M. A. (2005). Valores individuais e organizacionais: Estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 8(3), 29-42.
- Marchiano, M. (2014). *Os valores individuais dos conselheiros de administração no Brasil*. (Dissertação de mestrado não publicada). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil.
- Mello, A. M. G., & Sant'Anna, A. S. (2016). Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas*, 22(1), 255-282. <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2016.v22n1p255>
- Montaño, C. (2010). *Terceiro Setor e questão social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. (6. ed.) São Paulo: Cortez.
- Moreira, A. M., & Domenico, S. M. R. (2015). Valores pessoais e de sentido de vida: Um estudo com participantes de programa de mobilização social. *Revista de Administração FACES*, 14(1), 117-140.
- Nascimento, T. T., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2016). Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(2), 367-374. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752016000200018>.
- Oliveira, A. D. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- Panahi, B., Moezzi, E., Preece, C. N., & Zakaria, W. N. W. (2017). Value conflicts and organizational commitment of internal construction stakeholders, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(4), 554-574. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0006>
- Peng, S., Pandey, S., & Pandey, S. K. (2015). Is there a nonprofit advantage? Examining the impact of institutional context on individual-organizational value congruence. *Public Administration Review*, 75(4), 585-596. <https://doi.org/10.1111/puar.12357>
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangley (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253-272). New York: Guilford Press.
- Sagnak, M. (2005). The value congruence levels of principals and teachers at primary schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 5(1), 221-228.
- Sambiase, M. F., Teixeira, M. L. M., Bilsky, W., Araujo, B. F. V. B., & Domenico, S. M. R. (2014). Confrontando estruturas de valores: Um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 27(4), 728-739. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-7153.201427413>.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1999). Cultural value differences: Some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: Seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*. (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S. H. (2006). Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos. In: M. Ros, & V. Gouveia. (Ed.). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. (pp. 55-85). São Paulo: Senac.
- Schwartz, S. H., & Cieciuch, J. (2016). Values. In: H. L. Miller (Ed.) *The Sage Encyclopedia of Theory in Psychology* (pp. 950-951). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Souza, J. V. R. (2012). *Verificação da relação entre os valores pessoais e a predisposição ao consumo sustentável*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2016). Do work values predict preference for organizational values? *Psico-USF*, 21(1), 135-145. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210112>
- Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 443-460. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0517-y>
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*. (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(special edition), 17-24. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722007000500004>
- Tamayo, A. (2008). Valores Organizacionais. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional*. (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A., Mendes, A. M, & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-317. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>.
- Teixeira, M. L. M., & Pereira, E. L. (2008). Compatibilidade entre indivíduos e organização: uma proposta com base na teoria de valores de Schwartz. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão*. (pp. 339-361). São Paulo: SENAC.
- Vveinhardt, J., & Gulbovaitè, E. (2016). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 481-501. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2527-7>
- Vveinhardt, J., & Gulbovaitè, E. (2017). Models of congruence of personal and organizational values: How many points of contact are there between science and practice? *Journal of Business Ethics*, 145(1), 111-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2871-2>