




Jordâna Parreira BARBOSA*

 <https://orcid.org/0000-0002-7687-8405>

Karem Sabrina da Cruz OLIVEIRA**

 <https://orcid.org/0000-0002-0372-7972>

Denise Rossi FORESTO-DEL COL***

 <https://orcid.org/0000-0002-7931-7128>

Recebido em: 09 de agosto de 2019

Aprovado em: 20 de agosto de 2020

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DE UMA ACADEMIA

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: ORGANIZATIONAL CULTURE REVIEW AT A GYM

RESUMO

A identidade organizacional de uma empresa é composta de visão, missão e valores e é por meio deste conjunto que a organização apresenta para seus colaboradores o motivo de existir e onde pretende chegar. Os valores organizacionais são formas de conhecer a realidade organizacional e podem ser escolhidos na formação da empresa ou ao longo de sua história, recebendo influência dos fundadores e colaboradores. A partir do exposto, o objetivo deste trabalho foi identificar os valores organizacionais na concepção dos colaboradores e dos gestores dentro de uma academia. Este trabalho caracterizou-se por uma pesquisa quantitativa exploratória e os instrumentos utilizados foram: o Questionário Sociodemográfico, o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO) e a Escala de Clima Organizacional (ECO). Após análise de dados, foram identificados os valores organizacionais de colaboradores e gestores em duas percepções distintas, o que sugere que há fatores divergentes na concepção desses valores. Com efeito, é relevante ressaltar a necessidade de alinhar tais concepções para fortalecimento da cultura organizacional.

Palavras-chave: Valores organizacionais. Psicologia organizacional. Cultura organizacional.

ABSTRACT

The organizational identity of a company comprises vision, mission, and values, through that set of principles the company provides its employees the reason to exist and where they aim to go. Organizational values are approaches the organizational reality and may be chosen during the creation of the company or even along its trajectory, being influenced either by founders and employees. Hence we see, this paper aims to identify organizational values from the administrators and employees' views at a gym. This paper describes exploratory quantitative research using a Sociodemographic Questionnaire, Organizational Culture Profile Inventory (OCPI), and Organizational Climate Scale (OCS) as tools. After data analysis, administrators and employees' values were identified in two different views, which suggest divergent factors in the conceptions of those values. Consequently, it is important to note the necessity to align such conceptions in order to strengthen the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture. Organizational Psychology. Organizational Values.

*Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário de Santa Fé do Sul/SP - Unifunec, jo_falacomigo@hotmail.com

**Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário de Santa Fé do Sul/SP - Unifunec, kakacruzoliveira@hotmail.com

*** Mestre, Docente e Coordenadora Pedagógica do Curso de Psicologia do Centro Universitário de Santa Fé do Sul/SP - Unifunec, deforest@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Os valores constituem elemento fundamental para dar identidade coletiva ao grupo de pessoas, pois, além de expressarem as metas e estabelecerem o diferencial de mercado de trabalho, eles representam formas de conhecer a realidade organizacional. São, também, elementos que estruturam a empresa e só são considerados valores quando são compartilhados entre os membros da organização. Esses valores compõem a cultura organizacional que é tudo o que a organização possui em nível de relacionamento, crenças, tradições e pressupostos.

O conceito de cultura organizacional destacou-se em 1980 com o ótimo desempenho das empresas japonesas e pela crença de que o envolvimento dos colaboradores com os valores e filosofia das organizações era o fator responsável pelo sucesso (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

“A pesquisa sobre cultura organizacional orienta-se para compreender a organização como um fenômeno cultural ou como uma variável que a organização tem” (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014, p. 495), sendo que “a cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Quando o indivíduo ingressa na organização, ele traz modos típicos de se comportar que foram construídos e consolidados ao longo de sua história e baseados nos contextos socioculturais de origem, por isso, esses indivíduos, ao produzirem cultura, utilizam seus aprendizados e valores anteriores que extraíram da sociedade. Assim, a união desses indivíduos ocasiona compartilhamento desses aprendizados e valores que passam a orientar ações e, conseqüentemente, passam a definir a identidade que eles adotam dentro do local de trabalho (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014).

Para obter uma cultura organizacional fortalecida, são necessários valores organizacionais de colaboradores e gestores que sejam os mesmos ou ao menos estejam alinhados. Desse modo, uma forma de fortalecer a cultura organizacional de uma empresa é analisar a concepção de valores organizacionais que colaboradores e gestores possuem.

Para estudar os valores organizacionais, faz-se necessário investigar os valores pessoais. Nesse sentido, por meio da teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992), os pesquisadores Tamayo e Gondim (1996) elaboraram uma base para estudar os valores

organizacionais e, com isso, aprofundaram os estudos validando escalas e ganhando destaque com pesquisas sobre o tema.

Segundo Tamayo (2008), é por meio dos valores organizacionais que as organizações e empresas expressam suas metas e se diferenciam no mercado, esses valores “constituem um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em torno de ideias comuns” (TAMAYO, 2008, p. 310).

Tamayo e Gondim (1996, p. 63) dizem que os valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

As organizações são compostas por pessoas que convivem diariamente e passam a formar grupos que trabalham em torno de um objetivo organizacional, que é o de alcançar metas específicas, ou seja, elas são um arranjo sistemático de pessoas que possuem papéis formais e compartilham de um mesmo objetivo. Vale ressaltar que essas pessoas possuem seus valores e estes devem se alinhar aos valores organizacionais com o objetivo de facilitar o trabalho que desenvolvem e tornar mais harmonioso o ambiente que frequentam (SILVA, 2011).

As organizações não podem confundir os valores organizacionais com os pessoais, pois, dentro destas, existe um misto de valores pessoais e, por isso, deve-se ter conhecimento de que os valores pessoais são indicadores das motivações dos colaboradores e que os valores organizacionais orientam o funcionamento da organização, guiando o comportamento de seus colaboradores e as relações deles com a organização (LEITE; RENAULT, 2014).

A concepção de valores organizacionais de colaboradores e gestores é diferente para cada grupo, já que cada um constrói sua percepção baseada na sua realidade e subjetividade e também reage às regras de acordo com sua experiência de vida, o que pode prejudicar o relacionamento de ambos e o desenvolvimento da organização.

Pelo exposto, este trabalho tem como objetivo identificar os valores organizacionais na percepção dos colaboradores e gestores.

2 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, utilizou-se a abordagem quantitativa, com pesquisa do tipo exploratória, tomando como dimensão os valores organizacionais, dados sociodemográficos e a cultura organizacional.

A pesquisa foi realizada com quinze pessoas de uma academia da cidade de Santa Fé do Sul - SP, dentre as quais, treze são colaboradores e duas são gestoras. Todos os colaboradores foram incluídos na pesquisa. Como critério de exclusão, foram utilizados: licença médica, férias ou a não adesão espontânea à pesquisa.

A escolha dos participantes da pesquisa foi realizada verbalmente em uma reunião de apresentação do projeto, momento em que foi definido o dia da aplicação dos questionários. A coleta de dados ocorreu por meio de um agendamento de horário com os participantes, quando eles responderam o Questionário Sociodemográfico e, em seguida, o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais – IPVO. Em um segundo momento, foi aplicada a Escala de Clima Organizacional – ECO.

2.1 Procedimentos para coleta de dados

A proposta foi apresentada ao Comitê de Ética em Pesquisa CAAE n.º.: 65213017.2.0000.5428 e, após a aprovação, foi realizado o contato com a empresa a fim de se expor os objetivos do trabalho. Nesse momento, foram distribuídos aos participantes os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido e a Carta de Informação sobre a pesquisa.

Para realizar a coleta de dados, foram utilizados o Questionário Sociodemográfico, a Escala de Valores Organizacionais (ECO) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

- Questionário Sociodemográfico

Este questionário foi elaborado pelos pesquisadores com o objetivo de reunir informações sociodemográficas dos colaboradores e gestores.

- Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

Construído e validado por Oliveira e Tamayo, em 2004, pelas “definições constitutivas e operacionais para cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais esperados” (TAMAYO, 2008, p. 314) e pela elaboração de itens que abrangem breve descrição do perfil de uma organização. O objetivo deste inventário é “analisar a relação dos valores organizacionais com os valores pessoais e construir um instrumento para avaliação dos valores organizacionais baseado no conteúdo motivacional dos valores pessoais” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 134), pois, segundo eles, existe uma “similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais” (p. 134).

O IPVO fornece um perfil de escores composto por oito fatores. Então, para realizar a sua correção, o pesquisador codifica as respostas atribuindo valores de zero a cinco correspondendo, respectivamente, à primeira e à última opção de resposta verbal. Portanto, “para o cálculo de cada escore, calcula-se o somatório dos valores escalares atribuídos aos itens que compõem o fator considerado e divide-se pelo número de itens do fator” (TAMAYO, 2008, p. 316). O autor ainda salienta que a interpretação, enriquecida quando o perfil obtido é comparado ao perfil dos valores pessoais dos colaboradores da organização, deve ser elaborada levando em conta todos os fatores.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), o inventário e os fatores que compõem o perfil dos valores organizacionais são:

- realização: avalia o sucesso “através da demonstração de competência da organização e de seus empregados” (p.135);

- conformidade: “refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações” (p.135);

- domínio: “congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado” (p.137);

- bem-estar: “preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho” (p.137);

- tradição: relativo à “preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento” (p.137);

- prestígio: também relacionada ao poder, significa a “busca de prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos” (p.137);

- autonomia: “busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados” (p.137);

- preocupação com a coletividade: valores que orientam o relacionamento entre colaboradores, gestores e comunidade.

- Escala de Clima Organizacional (ECO)

Construída e validada por Martins *et al* (2004), é “uma escala multidimensional e foi construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional” (MARTINS, 2008, p. 34). A escala é composta por 63 itens agrupados em cinco fatores e pode ser aplicada de forma coletiva ou individual, desde que seja garantido o entendimento das instruções por todos os participantes. A correção deve ser feita por fatores, ou seja, o diagnóstico é baseado nos cinco fatores que compõem a escala (cinco aspectos), e a interpretação baseia-se na média fatorial, isto é, quanto maior for a média, melhor é o clima organizacional (MARTINS, 2008).

Segundo Martins (2008), os fatores que compõem a escala são:

- apoio da chefia e da organização: “suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho” (p. 35);
- recompensa: “diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, produtividades, o esforço e o desempenho do trabalhador” (p.35);
- conforto físico: “ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados” (p.35);
- controle/pressão: “controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados” (p.35);
- coesão entre colegas: “união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho” (p.35).

Na aplicação do Inventário de Valores Organizacionais (IPVO) e do Questionário Sóciodemográfico, todos os 15 sujeitos da amostra responderam às perguntas; já na aplicação da Escala de Clima Organizacional (ECO), apenas 12 sujeitos devolveram a escala respondida.

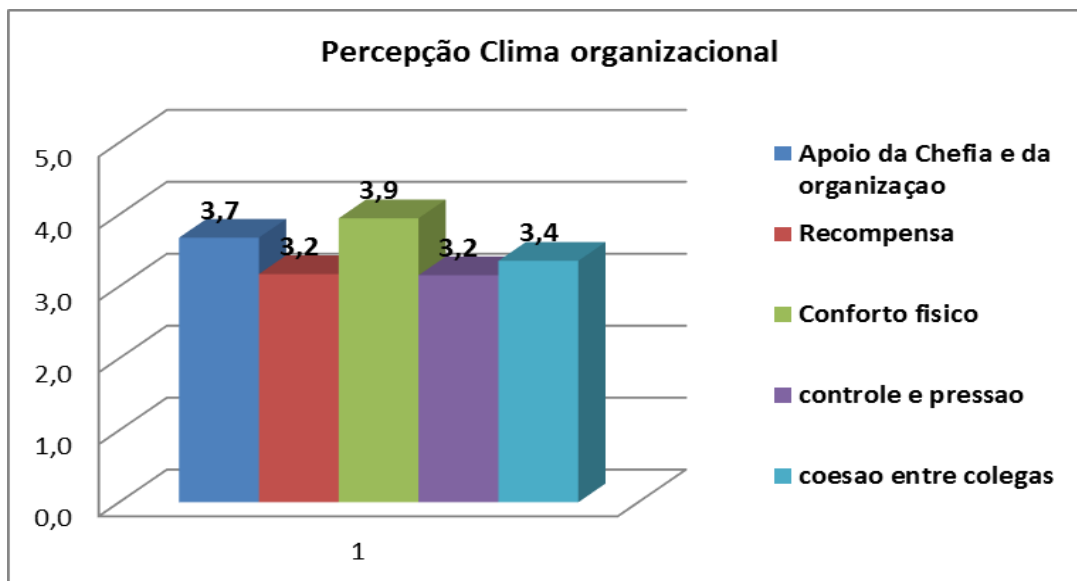
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A maioria dos participantes são mulheres (57%), possuem entre 28 e 32 anos (33%), têm ensino superior completo (75%), são solteiros (46%), reúnem até dois anos de emprego (67%) e a renda familiar está entre dois e cinco salários mínimos (67%).

Conforme o gráfico 1, observou-se que todos os fatores avaliados se encontram entre valores de 3,0 a 3,9; segundo Martins (2008, p. 36) “valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 apontam clima ruim”, exceto o fator 4 (controle/pressão) que

deve-se considerar o inverso da interpretação, pois “quanto maior for o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados” (p. 36).

Gráfico 1 - Percepção de clima organizacional.



Fonte: Dos próprios autores.

O resultado da ECO mostrou que, de forma geral, o clima organizacional que a empresa possui é mediano. Os fatores apoio da chefia e da organização (3,7), recompensa (3,2), conforto físico (3,9) e coesão entre colegas (3,4) não ultrapassaram os valores que determinam se o clima organizacional é bom, ou seja, eles encontraram-se abaixo de quatro (4); o mesmo foi observado com o fator controle/pressão (3,2), que ultrapassou o valor que determina um bom clima, ou seja, ultrapassou a média de 2,9 (gráfico 1).

Na literatura, foram encontradas duas pesquisas que pressupõem um modelo de resultados semelhantes ao dessa pesquisa, pois neles os resultados dos fatores também permaneceram entre 2,9 e 4.

Na primeira pesquisa, Bispo (2006) considera o resultado que encontrou referente ao clima organizacional mediano, dizendo que isso reflete a integração e a credibilidade da organização com os colaboradores, o que pode acarretar comprometimento médio da qualidade do serviço prestado por estes colaboradores.

Na segunda pesquisa, Infante (2016) considera os valores encontrados (valores entre três e quatro) como uma resposta neutra, ou seja, os colaboradores não concordam e nem discordam das questões apresentadas referentes aos fatores que compõem o clima organizacional.

Na aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de acordo com a tabela 1, observou-se que houve divergência entre gestores e colaboradores na prioridade dos fatores que compõem o perfil de valores organizacionais da empresa.

Tabela 1 – Escores obtidos em ordem decrescentes nos questionários de colaboradores e gestores.

COLABORADORES		GESTORES	
Autonomia	34,5	Autonomia	38,5
Conformidade	30,3	Tradição	34,5
Preocupação	28	Realização	33,5
Domínio	22,6	Preocupação	24,5
Realização	20,1	Domínio	24,5
Tradição	17,5	Bem-estar	17
Prestígio	17,5	Prestígio	15
Bem-estar	10	Conformidade	14,5

Fonte: Dos próprios autores

De modo geral, na visão dos colaboradores e gestores, não houve divergência quanto ao fator prioritário que compõe o perfil organizacional da empresa, apontado como o fator autonomia que, segundo Oliveira e Tamayo (2004), caracteriza a ênfase da organização na busca do aperfeiçoamento constante de seus colaboradores, produtos e serviços. Contudo, a expressão desse aperfeiçoamento ocorre por meio de competência, inovação, curiosidade, criatividade, variedade de experiência, definição de objetivos profissionais e abertura para desafios.

Nesse sentido, os autores complementam que

a organização dá prioridade aos valores que propiciam o crescimento profissional e a exploração de alternativas de trabalho, sugerindo uma abertura à mudança mediante atuação ativa do empregado. Também caracteriza esse fator a busca de resultados individuais e organizacionais, como, por exemplo, o sucesso profissional e a criação de produtos e serviços originais, o que requer criatividade do empregado (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 138)

Na composição do restante do perfil de valores organizacionais, como apresenta a tabela 1, notam-se divergências de prioridade de fatores. Portanto, os fatores que ocupam lugares opostos na tabela, indicando uma visão (valorização) diferente entre colaboradores e gestores são: tradição (diferença de 17 pontos), conformidade (diferença de 15,8 pontos) e realização (diferença de 13,4 pontos). Para os gestores, os fatores tradição e realização encontram-se entre os principais fatores que constituem o perfil de valores organizacionais, já a conformidade aparece como último fator, uma vez que, para os colaboradores, ocorre o oposto, isto é, a conformidade aparece entre os principais fatores que constituem o perfil de valores organizacionais, ao contrário da realização e da tradição que não possuem tanta relevância.

Oliveira e Tamayo (2004) explanam que os fatores tradição e conformidade, além de representarem o aspecto conservador das organizações, também se referem a aspectos que garantem a estabilidade da empresa. Acerca da tradição, os autores entendem-na como um fator “relativo à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento” (OLIVEIRA; TAMAYO 2004, p.137).

Com efeito, essa definição pode ser considerada justificativa para o resultado obtido nesta pesquisa em relação ao perfil de valores organizacionais dos gestores, porque, segundo Silva, Zanelli e Tolfo (2014), a necessidade de preservar e manter a forma de funcionamento inicial advém dos fundadores e/ou gestores da organização que, ao darem início ao funcionamento dela, trazem modos típicos de se comportar para compartilhar com os demais integrantes da organização.

Delfino, Land e Silva (2010, 78) entendem que, quando os colaboradores priorizam o fator tradição, eles demonstram uma forma de “respeitar e aceitar as ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa”. No entanto, o que se observa nos resultados obtidos desta pesquisa é o oposto, ou seja, o fator tradição para os colaboradores não possui tanta relevância, o que pode indicar uma resistência às ideias e costumes tradicionais existentes na empresa.

Gosendo e Torres (2010), ao realizarem uma pesquisa sobre a influência dos valores organizacionais no estilo de gerenciamento, obtiveram resultados similares ao desta pesquisa, e concluíram que “os resultados obtidos apenas “reforçam o quanto os valores organizacionais percebidos pelos empregados expressam as crenças sobre o que é desejável ou não para a organização” (p. 34).

Oliveira e Tamayo (2004, p.135) ostentam que o fator conformidade refere-se “à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos”.

Delfino, Land e Silva (2010, p. 34) obtiveram resultado similar ao desta pesquisa em relação à prioridade que colaboradores dão para o fator conformidade. Os autores ressaltam que este fator está relacionado a “controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização”.

Oliveira e Tamayo (2004) também explicam que, baseado na teoria dos valores humanos que deu suporte para a criação do inventário, o fator realização tem compatibilidade com o fator poder (fator presente na teoria dos valores humanos), pois ambos enfatizam estima e superioridade social e avaliam o sucesso pela demonstração de competência dos colaboradores, gestores e organização. Os mesmos autores dizem que o fator realização tem como meta central o sucesso por meio da demonstração de competência dos colaboradores e da organização.

Gosendo e Torres (2010, p. 34) constataam que “o grau de importância que os membros das organizações atribuem aos valores diferencia uma empresa de outra, ainda que sejam pertencentes a um mesmo segmento”.

4 CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos com a aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), verifica-se que apenas o valor “autonomia” apresentou-se tanto na visão dos colaboradores quanto dos gestores, ambos em primeiro lugar. Os demais foram divergentes, sendo que os dois seguintes, na visão dos colaboradores, foram conformidade e preocupação; já os gestores apresentaram como relevantes tradição e realização; ambos em ordem de importância designada pelos dois grupos. Desta forma, a análise da concepção de valores organizacionais que gestores e colaboradores apresentam foi concluída de forma satisfatória por ter identificado os fatores que eles mais priorizam e os que menos priorizam, apesar da divergência.

Os resultados mostraram que existe diferença nas prioridades, observada nos relatos de pesquisas já publicadas, de alguns valores que compõem os perfis dos inventários dos colaboradores e dos gestores.

A presente pesquisa mostrou que existe um grau de dificuldade relevante em achar estudos que mensuram os escores do IPVO da mesma forma como foi mensurada nesta

pesquisa, visto que grande parte dos artigos encontrados utiliza resultados com índices de precisão Alpha de Cronbach.

Dessa forma, foi possível observar que é importante que haja o desenvolvimento de estratégias, compostas pelos valores organizacionais, de fortalecimento da cultura e da identidade organizacional, com o objetivo de alinhar os valores organizacionais de colaboradores e gestores para que haja melhor interação entre eles e que lhes permita caminhar em busca dos mesmos objetivos.

REFERÊNCIAS

BISPO, F. C. A. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago, 2006.

DELFINO, I. A.L.; LAND, A. G.; SILVA, W. R. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 67-80, jul. 2010. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 de março 2017.

FERREIRA, M. C; ASSMAR, E. M. L; Cultura organizacional. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramenta de diagnóstico e de gestão* (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed. 2008.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, C. V. Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 45, p. 29-38, Abril 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2010000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 de março de 2017.

INFANTE, L. P. P. **Clima organizacional e burnout: um estudo com servidores públicos federais**. 2016. 95f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Escola de Ciência Médicas e da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1542/2/Lucyene%20Pereira%20Pinto%20Infante.pdf>. Acesso em: 19 de março de 2017.

LEITE, D. A; RENAULT, L. F. **Percepção de valores organizacionais: contribuições para a gestão de pessoas no setor de serviços**. Revista Dimensión Empresarial, vol 12, n 2, p. 83-94. Jul, 2014. Disponível em: https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-12-no-2/articulo06.pdf. Acesso em: 18 fev 2017.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artemed, 2008.

OLIVEIRA, A. F; TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. R.Adm., São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./maio/jun. 2004. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=V3902129.pdf>. Acesso em: 19 de março de 2017.

SCHWARTZ, S.H; Universals in the content and structure of values; theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In: ZANNA, M.* (ed.) *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL. Academic, v.25, 1992, p.1-65. *apud* TAMAYO, A; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=3102062.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2017.

SILVA, K. C. S. S. **Um estudo dos valores organizacionais a partir da percepção os servidores públicos de uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 2011. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-keina-cristina1.pdf>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura Organizacional. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In M. M. M. Siqueira (Ed.), Medidas do comportamento organizacional: Ferramenta de diagnóstico e de gestão* (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed. 2008.

TAMAYO, A; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. *Revista de Administração*, São Paulo v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=3102062.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2017.