

## Psicologia: Teoria e Pesquisa



Este é um artigo publicado em acesso aberto sob uma licença Creative Commons.

Fonte: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722016000500221&lng=en&nrm=iso&tlng=pt&ORIGINALLANG=pt)

[37722016000500221&lng=en&nrm=iso&tlng=pt&ORIGINALLANG=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722016000500221&lng=en&nrm=iso&tlng=pt&ORIGINALLANG=pt). Acesso em: 7 mar. 2018.

### REFERÊNCIA

PORTO, Juliana B.; FERREIRA, Maria Cristina. Uma escala de valores organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, n. spe, e32ne222, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722016000500221&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722016000500221&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7 mar. 2018. Epub Mar 27, 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne222>.

## Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz

Juliana B. Porto<sup>1</sup>  
Universidade de Brasília  
Maria Cristina Ferreira  
Universidade Salgado de Oliveira

**RESUMO** - O objetivo deste estudo foi desenvolver e testar empiricamente a estrutura interna de um instrumento de medida dos valores organizacionais, adotando como modelo de referência a teoria de valores culturais. Três estudos foram conduzidos. O primeiro testou a estrutura interna da escala por meio de escalonamento multidimensional. O segundo descreve a análise fatorial confirmatória da escala e a sua relação com variáveis externas. O terceiro relacionou a nova escala com a Escala de Valores Competitivos. Os resultados do conjunto de estudos apresentaram evidências de adequação da escala e suporte ao modelo teórico. Essa escala pode avançar os estudos na área ao permitir o desenvolvimento e identificação de configurações culturais para além dos modelos anteriores.

**Palavras-chave:** Valores organizacionais, Validação de escala, Teoria de Schwartz

## A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values

**ABSTRACT** - The objective of this study was to develop and empirically test a new scale to measure organizational values based on a theory of cultural values. Three studies were conducted. The first addresses the internal structure through a multidimensional scaling analysis. The second describes a confirmatory factor analysis and its relation with external variables. And the third relates the scale with the Competing Values Framework. Results from the set of studies support the adequacy of the scale and the theoretical model used. This scale may advance the area allowing for the development and identification of different patterns of cultural configurations beyond previous works.

**Keywords:** Organizational values, Scale validation, Schwartz's theory of cultural values

A cultura organizacional tem sido usada para explicar diversos fenômenos organizacionais e se tornou comum entre consultores, gestores e acadêmicos. Até o início dos anos 90 havia pouca evidência empírica que corroborasse os argumentos teóricos e demonstrasse a relevância do construto para entender os fenômenos organizacionais (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990). Nas duas últimas décadas, os estudos acadêmicos sobre a questão aumentaram e se dedicaram a desenvolver escalas de medidas e a explorar o impacto da cultura (Cameron & Quinn, 2011; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Oliveira & Tamayo, 2004; Sarros, Gray, Densten, & Cooper, 2005; Tamayo, Mendes, & Paz, 2000).

Não há consenso sobre as dimensões dos valores a serem usadas para comparar as organizações, apesar dos recentes avanços em cultura organizacional (Sagiv & Schwartz,

2007). Além disso, a maioria das escalas foi desenvolvida empiricamente, ou seja, sem o apoio de modelos teóricos que permitam a avaliação da derivação de dimensões relevantes. Neste sentido, elas medem diferentes elementos da cultura organizacional (valores, crenças, práticas), assim como diferentes dimensões destes elementos, sem uma clara definição dos conceitos em geral, dificultando a comparação dos resultados entre estudos. Estudos anteriores também argumentaram pela necessidade de convergir os estudos sobre valores organizacionais e aqueles sobre valores gerais realizados na psicologia (Bilsky & Jehn, 2002; Borg, Groenen, Jehn, Bilsky, & Schwartz, 2011; Tamayo *et al.*, 2000). Portanto, é necessária uma estrutura baseada em um sólido modelo teórico que se mostre capaz de incorporar as dimensões identificadas nos estudos anteriores, assim como novas dimensões relevantes para a caracterização dos valores endossados pela organização. Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo *et al.* (2000) fizeram um esforço para desenvolver escalas usando a teoria de Schwartz (Schwartz, 1999). No entanto, a escala que usa a abordagem cultural corroborou apenas parcialmente a teoria. Assim, o objetivo deste estudo é desenvolver e testar empiricamente a estrutura interna de uma escala de valores organizacionais, adotando como referência a teoria de valores culturais de Schwartz (1999).

Manuscript prepared in: 2016

1 Contato: Universidade de Brasília  
Campus Darcy Ribeiro  
Instituto Central de Ciências Sul  
Instituto de Psicologia / PST AT- 013  
Brasília, DF - 70.910-900 – Brasil  
Telefone: (61)31076828  
Email: porto.juliana@gmail.com

## Valores Organizacionais

Os valores organizacionais podem ser definidos como representações mentais compartilhadas (Tindale, Smith, Thomas, Filkins, & Sheffey, 1996) sobre os princípios que orientam as práticas e padrões organizacionais (Katz & Kahn, 1974). São compartilhados pelos membros da organização que convivem no mesmo ambiente por um período de tempo relativamente longo (Schneider & Barbera, 2014); são organizados hierarquicamente (Tamayo *et al.*, 2000) e transcendem as práticas ou padrões especificados.

Os valores organizacionais são o principal elemento da cultura organizacional (Schneider & Barbera, 2014; Tamayo *et al.*, 2000). Estão no nível consciente e são mais gerais do que as práticas organizacionais (Schein, 2010). Por isso, aqui decidimos trabalhar com os valores para permitir uma delimitação mais precisa dos fenômenos.

Foram feitas críticas aos estudos sobre valores organizacionais. Stackman, Pinder, e Connor (2000) afirmam que é difícil definir quais atores devem ter seus valores pessoais acessados e como estes valores podem ser matematicamente agregados para compor os valores organizacionais. Para fugir a essa crítica, este estudo adota a perspectiva que os valores organizacionais são representações mentais compartilhadas (Tindale *et al.*, 1996) que surgem da percepção individual para formar uma percepção agregada do que é importante para a organização. Assim, não são as percepções individuais dos valores organizacionais ou a média desses valores. Esta solução equaciona a questão de quem deve ser acessado em uma pesquisa de valores organizacionais. Por fim, desenvolvimentos recentes em análises multiníveis, principalmente sobre processos emergentes nas organizações (Chan, 2014), solucionam a questão matemática levantada por Stackman *et al.* (2000).

As escalas mais citadas na literatura nacional e internacional sobre valores organizacionais foram desenvolvidas por Hofstede *et al.* (1990), Cameron e Quinn (2011), O'Reilly, Chatman, e Caldwell (1991), Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo *et al.* (2000). Algumas delas analisam não só os valores, mas também outros componentes da cultura, com acontece com a escala de Hofstede que cobre valores e práticas. A escala de Cameron e Quinn é uma medida tipológica e não mede as dimensões culturais. O Perfil de Cultura Organizacional (*Organizational Culture Profile* ou OCP) de O'Reilly *et al.* foi desenvolvido principalmente para medir a adequação indivíduo-organização e os fatores foram derivados empiricamente. A seguir discutiremos a aplicação da teoria de Schwartz aos valores organizacionais.

## Teoria de Valores de Schwartz

Schwartz (Schwartz, 1992; Schwartz *et al.*, 2012) desenvolveu uma teoria de valores humanos básicos para explicar as relações dinâmicas entre valores. Ele propõe que os valores derivam de necessidades humanas universais e são estruturados ao redor de duas dimensões bipolares: 1) autotranscendência *versus* autopromoção, onde uma ênfase no bem-estar dos outros se opõe a uma ênfase no eu; 2)

abertura à mudança *versus* conservação onde a independência de pensamento, ações e sentimentos se opõe à manutenção do *status quo*.

Estudos recentes apontam a pertinência do modelo de valores humanos básicos de Schwartz para entender os valores organizacionais (Bilsky & Jehn, 2002; Borg *et al.*, 2011). Bilsky e Jehn (2002) e Borg *et al.* (2011) analisaram a estrutura do OCP (O'Reilly *et al.*, 1991) e concluíram que há sustentação para o uso da teoria individual de Schwartz, já que as duas dimensões teóricas podem compreender o conteúdo do OCP.

No entanto, como as organizações são um fenômeno coletivo e representam uma variável macro do comportamento organizacional, concordamos como Tamayo *et al.* (2000) que devemos usar teorias desenvolvidas em nível de grupo. Neste sentido, uma teoria de valores culturais seria mais apropriada para entender os valores organizacionais. Na opinião de Sagiv e Schwartz (2007), as dimensões culturais dos valores são um elemento importante para a comparação das organizações.

Schwartz (1999, 2006) também propôs e testou uma teoria de valores culturais com base em dados de 49 países. Ele propõe uma estrutura abrangente e universal, que represente as compatibilidades e os conflitos entre valores em um modelo circumplexo. Segundo ele, os valores culturais refletem questões básicas que todas as sociedades devem enfrentar. A primeira questão é definir a natureza da relação entre o grupo e os indivíduos. A segunda é estabelecer um comportamento responsável para preservar o tecido social. A terceira é definir a relação da humanidade com o ambiente social e natural.

Os valores culturais surgem da resolução dessas questões. Assim, ele define três dimensões bipolares. A primeira define Autonomia (a autonomia Intelectual enfatiza a conveniência de os indivíduos buscarem de forma independente suas próprias ideias e direções intelectuais, enquanto a autonomia Afetiva enfatiza a conveniência de os indivíduos buscarem experiências afetivamente positivas) em oposição a Conservadorismo (que enfatiza a manutenção do *status quo* e a restrição de ações que possam prejudicar o grupo ou as tradições). A segunda dimensão define Hierarquia (que enfatiza a legitimidade da distribuição desigual de poder, papéis e recursos) em oposição ao Igualitarismo (que enfatiza a transcendência de interesses egoístas em favor do comprometimento voluntário de promover o bem-estar dos outros). Por fim, a terceira dimensão coloca o Domínio (enfatizando o sucesso por meio da autoafirmação ativa) em oposição a Harmonia (enfatizando a adaptação harmônica ao ambiente).

Tamayo *et al.* (2000) adaptaram esta teoria ao contexto das organizações, propondo que estas enfrentam os mesmos três grandes problemas que todas as sociedades: 1) resolver a tensão entre os indivíduos e o grupo; 2) desenvolver uma estrutura que assegure o funcionamento da organização; e, 3) definir o relacionamento da organização com o ambiente natural e social. Esses problemas levaram à criação de três dimensões com dois polos opostos, que coincidem com o modelo de Schwartz (1999). No entanto, dados empíricos corroboraram parcialmente o modelo. A

oposição entre os polos só foi confirmada para a dimensão Hierarquia e Igualitarismo. As outras dimensões ficaram adjacentes - um grande inconveniente teórico. Tamayo *et al.* justificaram a falta de oposição entre os polos com base na hierarquia de valores no Brasil. No entanto, diferenças nas prioridades de valores não devem gerar diferenças na estrutura. Além disso, as análises de itens que representam cada dimensão sugerem algumas inconsistências. Por exemplo, os itens “proteção ambiental” e “trocas com outras organizações”, agrupados em Hierarquia, na verdade deveriam estar em Harmonia. Em resumo, a falta de oposição entre os polos pode ser atribuída a uma representação inadequada das dimensões, o que justifica investigações futuras. Com base neste raciocínio, este estudo adotou a teoria de valores culturais de Schwartz (1999) para desenvolver um novo instrumento, na tentativa de superar as limitações citadas.

Foram desenvolvidos três estudos. O primeiro aborda a estrutura interna da escala, por meio do escalonamento multidimensional exploratório, usando uma amostra de organizações públicas e privadas. O segundo estudo descreve uma análise fatorial confirmatória para a escala, assim como sua relação com variáveis externas (clima ético, comprometimento organizacional afetivo, bem-estar no trabalho, comportamento proativo e engajamento no trabalho). O terceiro estudo relaciona a escala com a Escala de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (Cameron & Quinn, 2011), uma das escalas mais utilizadas para medir a cultura organizacional (Hartnell *et al.*, 2011).

## Estudo 1

### Método

**Participantes.** No total, 207 funcionários de organizações privadas (78%) e públicas (22%) responderam a escala voluntariamente. A amostra foi composta principalmente por mulheres (59%), com curso universitário (76%) e as idades variaram de 18 a 63 anos (média = 30,57,  $dp = 9,15$ ). O tempo de trabalho na organização variou entre um e 29 anos (média = 5,06;  $dp = 5,24$ ).

**Desenvolvimento da escala de valores organizacionais.** O desenvolvimento da Escala de Valores Organizacionais envolveu uma revisão da literatura das escalas de valores e cultura organizacionais mais citadas - a Escala de Cultura Organizacional de Hofstede *et al.* (1990), a Estrutura de Valores Competitivos (Cameron & Quinn, 2011), OCP (O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004) e a Escala de Valores Organizacionais (Tamayo *et al.*, 2000). Foram usados os itens relativos a valores. Além disso, a equipe de pesquisa acrescentou novos itens para cobrir as dimensões teóricas com base nos valores declarados pelas organizações. Esses itens foram avaliados teoricamente para corresponder às dimensões propostas da teoria de valores de Schwartz. O objetivo era obter pelo menos nove itens por dimensão. Um grupo de especialistas em valores analisou a pertinência dos itens. O questionário

final continha 55 itens que mapeavam as seis dimensões - Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo, Harmonia e Domínio. Foi realizada uma análise semântica e os participantes confirmaram entender as instruções e os itens, mas expressaram preocupações em relação ao item “Eliminação de concorrentes”.

Os itens foram listados aleatoriamente e os participantes foram instruídos a classificar a importância de cada valor para a organização onde trabalhavam. As respostas variaram de zero (nada importante) a 10 (extremamente importante).

**Procedimentos** Um membro da equipe de pesquisa entrou em contato com os funcionários no local de trabalho ou nas salas de aula. O pesquisador explicou os objetivos, garantiu o anonimato dos participantes e convidou-os a preencherem um questionário. Os que se voluntariaram receberam o questionário impresso, responderam e imediatamente o devolveram ao pesquisador.

O Escalonamento Multidimensional (*Multidimensional Scaling* ou MDS) foi usado para avaliar a estrutura da escala e o Lambda 2 de Guttman foi usado para avaliar a confiabilidade. Usamos o programa SPSS 20 MDS Proxscal com transformações de proximidade intervalar, medidas de distância euclidianas e transformações para o escore Z dos itens.

### Resultados

Corroborando o modelo teórico, os resultados do MDS identificaram as seis regiões teóricas apresentadas na Figura 1. Além disso, todas as oposições esperadas entre os tipos motivacionais são identificadas e os coeficientes de confiabilidade são adequados. O modelo bidimensional do MDS apresenta boa adequação: S-Stress igual a 0,12 e o coeficiente de congruência de Tucker foi 0,95. Dos 55 itens originais, 17 foram eliminados porque tinham conteúdo similar a outro item ou estavam em uma dimensão diferente. Para obter uma escala menor e melhor equilíbrio entre os tipos emocionais, testamos a estrutura com quatro itens que representam cada tipo (Figura 1b). O modelo também apresentou boa adequação (S-Stress = 0,06 e coeficiente de congruência de Tucker = 0,98) e bons coeficientes de confiabilidade. A Tabela 1 apresenta os itens por tipo motivacional e o coeficiente de confiabilidade Lambda 2 de Guttman para a escala reduzida.

### Discussão

Os resultados indicam a pertinência do modelo teórico de Schwartz para compreender os valores organizacionais em conformidade com Savig e Schwartz (2007) e Tamayo *et al.* (2000). Apenas os itens elaborados originalmente para se encaixar nas dimensões foram retidos, agregando poder à validade do construto. A escala com quatro itens por fator representa bem a estrutura, é mais equilibrada e gera menos fadiga. Apesar de os resultados serem promissores, são necessários estudos confirmatórios. Este é o objetivo do próximo estudo.

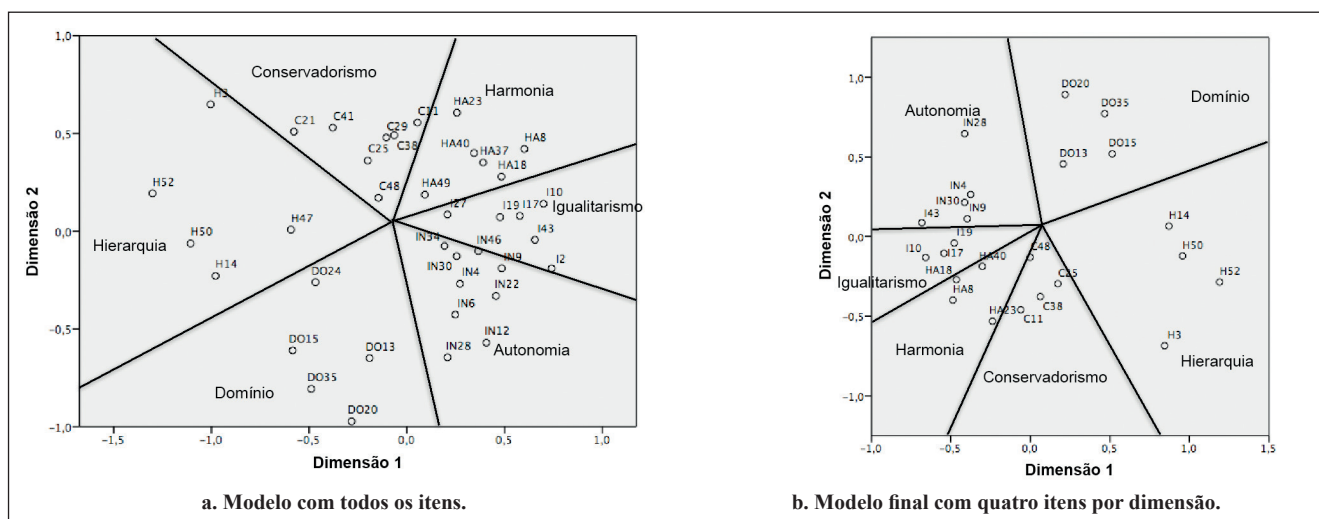


Figura 1. Configuração do MDS para o Estudo 1

Tabela 1. Itens por tipo motivacional e coeficientes de precisão para a Escala de valores organizacionais (Estudo 1).

Itens	Tipos motivacionais	Lambda 2 de Guttman
DO13 Posicionamento agressivo no mercado.	Domínio	0,74
DO15 Eliminação de concorrentes.	Domínio	
DO20 Lucros cada vez maiores.	Domínio	
DO35 Ambição nos negócios.	Domínio	
HA8 Relações transparentes com a sociedade.	Harmonia	0,85
HA18 Respeito à sociedade.	Harmonia	
HA23 Respeito às leis.	Harmonia	
HA40 Proteção do meio ambiente.	Harmonia	
H3 Centralização das decisões.	Hierarquia	0,75
H14 Centralização da definição das normas na alta hierarquia.	Hierarquia	
H50 Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia.	Hierarquia	
H52 Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores.	Hierarquia	
I10 Cordialidade no relacionamento entre os empregados.	Igualitarismo	0,87
I17 Saúde e bem-estar dos empregados.	Igualitarismo	
I19 Trabalho em equipe.	Igualitarismo	
I43 Oportunidades iguais a todos os empregados.	Igualitarismo	
C11 Fidelidade às práticas consagradas da organização.	Conservadorismo	0,83
C25 Respeito aos costumes da organização.	Conservadorismo	
C38 Obediência às normas da organização.	Conservadorismo	
C48 Atuação dos empregados de acordo com a missão da organização.	Conservadorismo	
IN4 Busca de novidades.	Autonomia	0,82
IN9 Liderança de mercado por suas ideias criativas.	Autonomia	
IN28 Autonomia dos empregados na realização de tarefas.	Autonomia	
IN30 Capacidade de inovar.	Autonomia	

## Estudo 2

Este estudo teve por objetivo confirmar a estrutura da Escala de Valores Organizacionais por meio de uma análise fatorial confirmatória. Neste estudo comparamos um modelo

de quatro fatores (teoria dos valores individuais com base em Borg *et al.* [2011]) com um modelo de seis fatores (valores culturais com base em Tamayo *et al.* [2000]) para testar qual modelo seria mais adequado para representar os valores



organizacionais. Além disso, testamos a relação da escala com variáveis externas - clima ético, comprometimento organizacional afetivo, bem-estar no trabalho, comportamento proativo e engajamento com o trabalho.

O clima ético é a percepção que os funcionários compartilham sobre as práticas e procedimentos organizacionais com consequências éticas (Victor & Cullen, 1988). A adaptação brasileira da medida de Victor e Cullen (1988) apontou três fatores: Benevolência (critérios éticos com base na potencialização do interesse conjunto), Princípios e Regras (critérios éticos com base na adesão aos princípios) e Independência e Instrumentalidade (critérios éticos com base na potencialização do autointeresse; Ribeiro, Porto, Puente-Palacios, & Resende, 2016). Este estudo analisou o clima psicológico, ou seja, a percepção individual dos funcionários em relação aos procedimentos de sua organização. Estudos anteriores não abordaram empiricamente a relação entre valores organizacionais e o clima ético, mas este último foi associado a valores altruístas de liderança (Engelbrecht, van Aswegen, & Theron, 2005). Além disso, as práticas de obediência à autoridade são positivamente relacionadas ao clima ético de regras e procedimentos, e negativamente relacionadas ao clima focado no funcionário e a climas éticos com foco na comunidade e pessoais (Trevino, Butterfield & McCabe, 1998). Com base na pesquisa acima e na definição de cada dimensão, propomos as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1: Os valores de Harmonia, Igualitarismo e Autonomia estão positivamente relacionados e Domínio, Hierarquia e Conservadorismo estão negativamente relacionados ao clima ético de Benevolência.*

*Hipótese 2: Os valores de Conservadorismo estão positivamente relacionados e Autonomia está negativamente relacionada ao clima ético de Princípios e Regras.*

*Hipótese 3: Os valores de Autonomia estão positivamente relacionados e os valores de Conservadorismo estão negativamente relacionados ao clima ético de Independência e Instrumentalidade.*

O comprometimento organizacional afetivo é uma variável clássica nos estudos de comportamento organizacional. Diversos estudos foram realizados associando os valores organizacionais ao comprometimento (Abbott, White, & Charles, 2005; Fernandes & Ferreira, 2009; Kalliath, Bluedorn, & Strube, 1999; Tamayo, 1998, 2005, 2008; Vandenberghe & Peiro, 1999). De forma geral, os valores organizacionais equivalentes ao Igualitarismo tendem a ter um efeito positivo no comprometimento afetivo. Assim, essas conclusões nos levaram à seguinte hipótese:

*Hipótese 4: Os valores organizacionais de Igualitarismo estão positivamente relacionados e a Hierarquia está negativamente relacionada ao comprometimento organizacional afetivo.*

O bem-estar no trabalho é definido como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo que em seu trabalho ele expressa e desenvolve seu potencial / suas competências e progride na realização de suas metas de vida” (Paschoal & Tamayo, 2008, p. 16). Os estudos nesta matéria apontam a importância dos fatores contextuais em suas predições, tais como autonomia de trabalho, justiça organizacional e apoio social (Paschoal, Álvaro, & Porto, 2015). Assim, poderíamos esperar que os valores que apoiam

essas práticas teriam um impacto positivo no bem-estar no trabalho e derivamos a seguinte hipótese:

*Hipótese 5: Autonomia, Igualitarismo e Harmonia estão positivamente relacionados ao bem-estar no trabalho e seus valores opostos estão negativamente relacionados.*

O comportamento proativo é um “conjunto de comportamentos extra-papel em que os funcionários buscam espontaneamente por mudanças no ambiente de trabalho, visando metas de longo prazo que beneficiam a organização” (Kamia & Porto, 2009, p. 361). Estes comportamentos estão associados a níveis maiores de inovação (Baer & Frese, 2003) e envolvem um desafio ao *status quo* (Crant, 2000). Assim, derivamos a seguinte hipótese:

*Hipótese 6: A Autonomia está positivamente relacionada e o Conservadorismo negativamente relacionado a comportamentos proativos.*

Por fim, o engajamento no trabalho pode ser definido como “um estado de espírito positivo, realizador, relativo ao trabalho e caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74). O vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. A dedicação se refere a estar fortemente engajado e entusiasmado com o trabalho. A absorção é caracterizada por se concentrar totalmente e estar imerso no trabalho. Estudos anteriores mostram que as culturas organizacionais que enfatizam valores como justiça social, apoio aos funcionários, respeito aos direitos individuais, igualdade e harmonia interna (Dyall, Jaworek, Karwowski, Kozusznik, & Marek, 2013; Matziari, Montgomery, Georganta, & Doulougeri, 2016; Suharti & Suliyanto, 2012) estão positivamente associadas ao engajamento no trabalho. Assim, as culturas organizacionais que dão mais importância aos processos de gestão, orientação a regras, metas e objetivos, e liderança e inovação também estão positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho (Matziari *et al.*, 2016; Naidoo & Martins, 2014). Estes resultados empíricos nos levaram à seguinte hipótese:

*Hipótese 5: Autonomia, Igualitarismo e Harmonia estão positivamente relacionados ao engajamento no trabalho, enquanto seus valores opostos estão negativamente relacionados ao engajamento no trabalho.*

## Método

**Participantes.** Para participar no estudo, os funcionários tinham que trabalhar na organização por pelo menos seis meses. De um total de 460 entrevistados, 380 funcionários de organizações privadas (55%) e públicas (35%) atenderam a este critério. A maioria era mulher (65%), 55% haviam concluído o ensino médio, a idade média era de 30 anos ( $dp = 9,31$ ) e o tempo de serviço variou de seis meses a 32 anos.

**Medidas.** Escala de valores organizacionais: Os valores organizacionais foram avaliados com a escala final do Estudo 1. O item “Eliminação de concorrentes” não foi usado porque na análise semântica os funcionários o rejeitaram como valor, como aconteceu no Estudo 1. A mesma instrução foi usada, mas acrescentamos uma explicação que os valores organizacionais são princípios que orientam as práticas e normas da organização.

Clima ético: O clima ético foi avaliado com uma escala de 36 itens desenvolvida por Victor & Cullen (1988), traduzida e adaptada por Ribeiro *et al.* (2016). As respostas variaram de um (completamente falsa) a seis (completamente verdadeira). Foi usada a solução de três fatores encontrada por Ribeiro *et al.* (2016): Benevolência ( $\alpha = 0,86$ ), Princípios e regras ( $\alpha = 0,80$ ) e Independência e Instrumentalidade ( $\alpha = 0,65$ ).

Comprometimento organizacional afetivo: O comprometimento organizacional afetivo foi avaliado com a escala de nove itens de Mowday, Steers & Porter (1979) adaptada ao Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989). Os itens deveriam ser classificados em uma escala Likert que variou de um (discordo totalmente) a sete (concordo totalmente). O índice de confiabilidade alfa de Cronbach para a amostra foi 0,88.

Bem-estar no trabalho: O bem-estar no trabalho foi avaliado com a escala de 30 itens desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2008). A escala é composta por três fatores: Afeto positivo ( $\alpha = 0,95$ ), Afeto negativo ( $\alpha = 0,93$ ) e Realização ( $\alpha = 0,91$ ). As respostas variaram de um (nem um pouco) a cinco (extremamente) ao responder aos itens de emoção e de um (nunca) a cinco (diariamente) ao responder aos itens sobre realização.

Comportamento proativo: O comportamento proativo foi avaliado com a escala unifatorial desenvolvida por Kamia e Porto (2009). As respostas variaram de um (nunca) a sete (sempre). O índice de confiabilidade alfa de Cronbach para a amostra foi 0,93.

Engajamento com o trabalho: O engajamento com o trabalho foi avaliado com a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Os nove itens foram agrupados em um fator ( $\alpha = 0,93$ ). As respostas variaram de um (nunca) a cinco (sempre).

**Procedimentos** Os participantes foram contatados no local de trabalho ou em sala de aula. Para evitar fadiga, foram usados dois tipos de questionário. Um tipo mapeava os valores organizacionais, clima ético e comprometimento organizacional afetivo. O segundo tipo mapeou os valores organizacionais, bem-estar no trabalho, engajamento com o trabalho e comportamento proativo. O número de funcionários que responderam aos dois questionários foi 119 e 262, respectivamente.

Com relação à análise da estrutura, realizamos uma análise fatorial confirmatória com o método de estimativa robusta de máxima verossimilhança (*Robust Maximum Likelihood* ou MLR) no MPlus 7.0 versão 1.4, já que se trata de um método robusto para distribuição não normal de dados (Satorra & Bentler, 2001). A adequação do modelo foi analisada com base nos seguintes critérios:  $\chi^2/df < 5$ ; Índice de Ajuste Comparativo de Bentler (*Bentler Comparative Fit Index* ou CFI)  $> 0,95$ ; Índice Tucker-Lewis (*Tucker-Lewis Index* ou TLI)  $> 0,95$ ; Raiz Quadrada da Média de Erro de Aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation* ou RMSEA)  $< 0,06$ ; Raiz Quadrada Média Residual (*Standardized Root Mean Square Residual* ou SRMR)  $< 0,08$  (Hu & Bentler, 1999). Testamos os dois modelos explicados na revisão da literatura, a estrutura individual de quatro fatores (Borg *et al.*, 2011) e a estrutura cultural de seis fatores (Tamayo *et al.*, 2000). Os casos omissos foram menos de 2% e foram removidos aos pares.

Sobre a relação com variáveis externas, realizamos uma correlação bivariada de Pearson. Os valores organizacionais foram centrados pela média individual para representar a importância relativa dos valores organizacionais. Este procedimento é o mesmo usado na literatura sobre valores (Schwartz, 1992, 2012).

## Resultados

Primeiro, testamos as duas estruturas propostas para a Escala de Valores Organizacionais. Os resultados para a solução de seis fatores ( $\chi^2(df) = 456,51(215)$ , TLI = 0,91, CFI = 0,92, RMSEA(90% C.I.) = 0,05(0,05–0,06), SRMR = 0,06) são melhores do que os da solução de quatro fatores ( $\chi^2(df) = 629,40(224)$ , TLI = 0,85, CFI = 0,86, RMSEA(90% C.I.) = 0,07(0,06–0,08), SRMR = 0,08). As RMSEA e SRMR atendem aos critérios de corte, mas o CFI e TLI estão abaixo dos critérios, apesar de estarem acima de 0,90. As estimativas do parâmetro são de magnitude moderada a forte (Tabela 2). As variáveis têm valores de  $R^2$  que variam de 0,336 a 0,653. As variâncias residuais variaram de 0,35 a 0,66, sendo as mais altas para os itens de Domínio. Optamos por não fazer alterações no modelo com base no índice de modificação, já que não havia robustez teórica.

Tabela 2. Coeficientes de peso de regressão padronizada para o modelo de seis fatores.

Item	Construto latente	$\beta$	B	SE
VO10	Domínio	0,58	1,00	
VO15	Domínio	0,60	1,29	0,14
VO26	Domínio	0,66	1,18	0,16
VO05	Harmonia	0,77	1,00	
VO13	Harmonia	0,81	0,93	0,05
VO18	Harmonia	0,69	0,83	0,06
VO28	Harmonia	0,63	0,78	0,08
VO07	Igualitarismo	0,78	1,00	
VO12	Igualitarismo	0,80	1,17	0,06
VO14	Igualitarismo	0,79	1,02	0,07
VO30	Igualitarismo	0,70	1,05	0,09
VO03	Hierarquia	0,62	1,00	
VO11	Hierarquia	0,70	1,14	0,12
VO35	Hierarquia	0,64	1,10	0,17
VO37	Hierarquia	0,73	1,19	0,18
VO02	Autonomia	0,76	1,00	
VO06	Autonomia	0,76	0,97	0,07
VO22	Autonomia	0,66	0,78	0,07
VO24	Autonomia	0,80	1,08	0,07
VO08	Conservadorismo	0,78	1,00	
VO20	Conservadorismo	0,63	0,78	0,08
VO27	Conservadorismo	0,65	0,72	0,09
VO33	Conservadorismo	0,63	0,75	0,07

Por fim, analisamos as correlações entre valores organizacionais e variáveis externas. Os resultados estão na Tabela 3. Os resultados compatíveis com as hipóteses estão em negrito e os resultados não corroborados estão sublinhados. Para o clima ético, as hipóteses foram todas na direção certa, exceto a relação entre Conservadorismo e clima ético da Be-

nevolência. A hipótese de comprometimento organizacional foi totalmente corroborada. A hipótese de engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e comportamento proativo foi corroborada, mas os valores organizacionais de Conservadorismo não apresentaram uma correlação estatisticamente significativa, apesar de as correlações estarem na direção certa.

Tabela 3. Correlações de Pearson entre valores organizacionais e clima ético, comprometimento organizacional, bem-estar no trabalho, proatividade e engajamento no trabalho.

	Domínio	Harmonia	Igualitarismo	Hierarquia	Autonomia	Conservadorismo
Clima ético de Benevolência <sup>a</sup>	<b>-0,43*</b>	<b>0,36*</b>	<b>0,54*</b>	<b>-0,58*</b>	<b>0,15</b>	<u>0,02</u>
Clima ético de Princípios e Regras <sup>a</sup>	0,03	0,15	-0,15	-0,04	<b>-0,14</b>	0,21 <sup>^</sup>
Clima ético de Independência e Instrumentalidade <sup>a</sup>	0,10	-0,15	0,02	0,09	<b>0,10</b>	<b>-0,21<sup>^</sup></b>
Comprometimento afetivo <sup>a</sup>	-0,36*	0,20*	<b>0,29*</b>	<b>-0,29*</b>	0,13	0,05
Afeto positivo <sup>b</sup>	-0,18*	0,16 <sup>^</sup>	0,25*	-0,28*	0,28*	-0,05
Afeto negativo <sup>b</sup>	0,30*	-0,17*	-0,22*	0,17*	-0,20*	-0,04
Realização <sup>b</sup>	-0,13 <sup>^</sup>	0,17*	0,15 <sup>^</sup>	-0,21*	0,25*	-0,10
Proatividade <sup>b</sup>	-0,10	0,11	0,06	-0,10	<b>0,15<sup>^</sup></b>	<b>-0,03</b>
Engajamento <sup>b</sup>	<b>-0,19*</b>	<b>0,16*</b>	<b>0,17*</b>	<b>-0,19*</b>	<b>0,19*</b>	-0,03

\*p < 0,01, <sup>^</sup>p < 0,05, <sup>a</sup>n = 119, <sup>b</sup>n = 262

## Discussão

Este estudo testou a estrutura da escala de valores organizacionais. Os resultados da CFA para a adequação geral sugerem que o modelo não é totalmente adequado aos dados, mas os resultados são promissores, já que os valores para os critérios de corte estão próximos. Além disso, os resultados apontam uma melhor adequação de uma estrutura de seis dimensões do que uma de quatro dimensões. A dimensão Domínio pode ser melhorada no futuro, uma vez que apresentou os maiores resíduos para os itens.

Os resultados para as correlações com as variáveis externas estavam em linha com as hipóteses, mas algumas não eram estatisticamente significantes. Este pode ser o reflexo de uma fraca relação entre os valores organizacionais e alguns resultados de trabalho, devido à sua relação distal. No geral, as correlações foram moderadas, com maior impacto para as variáveis do clima organizacional que estão conceitualmente mais próximas ao construto de valores organizacionais.

Em suma, os resultados corroboram a pertinência da escala e do modelo teórico usados. Além do mais, essa escala se baseia na literatura de valores organizacionais e valores sociais, unindo as duas abordagens. Para explorar mais como as dimensões derivadas da teoria de Schwartz podem resumir os valores organizacionais, no próximo estudo relacionamos a escala de valores organizacionais com a Estrutura de Valores Competitivos (Cameron & Quinn, 2011).

## Estudo 3

A Estrutura de Valores Competitivos foi desenvolvida empiricamente com base no que torna uma organização eficiente. Foram derivadas duas dimensões. A primeira opõe flexibilidade e adaptação à estabilidade e controle e a outra opõe a eficiência dos processos internos ao posicionamento competitivo externo. As interseções dessas duas dimensões derivaram quatro quadrantes que representam quatro tipos culturais: clã (foco interno e flexibilidade), adocracia (foco externo e flexibilidade), mercado (foco externo e estabilidade) e hierarquia (foco interno e estabilidade). Este modelo é um dos mais citados na literatura e o instrumento desenvolvido pelos autores foi usado em diversos estudos (Cameron & Quinn, 2011). É importante observar que a OCAI é uma escala tipológica e não mede as dimensões subjacentes do modelo (Hartnell *et al.*, 2011). Assim, presumimos quais dimensões da escala de valores organizacionais teriam correlação com qual tipo organizacional.

*Hipótese 1: A dimensão Igualitarismo está positivamente relacionada ao tipo clã, já que enfatiza a amizade e um foco no bem-estar do grupo, realçado por valores igualitários.*

*Hipótese 2: A dimensão Autonomia está positivamente relacionada ao tipo adocracia, já que enfatiza a inovação e a autonomia e apetência por risco entre os funcionários.*

*Hipótese 3: As dimensões Conservadorismo e Hierarquia estão positivamente relacionadas ao tipo hierarquia, considerando o foco na estabilidade e em uma estrutura formalizada.*

*Hipótese 4: A dimensão Domínio está positivamente relacionada ao tipo mercado, já que enfatiza um local de trabalho competitivo e um foco no sucesso.*



## Método

**Participantes.** Para participar no estudo, os funcionários tinham que trabalhar na organização por pelo menos seis meses. De um total de 168 entrevistados, 115 funcionários de organizações privadas (68%) e públicas (24%) atenderam a este critério. A maioria era mulher (80%), havia concluído o ensino médio (80%), a idade média era de 30 anos ( $dp = 9,02$ ) e o tempo de serviço variou de seis meses a 30 anos.

**Medidas.** Escala de valores organizacionais: Os valores organizacionais foram avaliados com a mesma escala que o Estudo 2.

Valores competitivos: Os valores competitivos foram avaliados com a OCAI desenvolvida por Cameron and Quinn (Cameron & Quinn, 2011). A escala avalia a cultura organizacional com base em seis dimensões: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada dimensão é representada por quatro afirmações, segundo o tipo de cultura. A tarefa dos funcionários é avaliar até que ponto cada afirmação está presente em sua organização, distribuindo 100 pontos entre as quatro afirmações para cada dimensão. A primeira parte do questionário avalia a organização como

um todo, enquanto a segunda parte avalia cada setor. Usamos apenas a avaliação para a organização como um todo. Foi usada a versão traduzida e adaptada ao Brasil por Latorre (2006).

**Procedimentos** Os participantes foram contatados no local de trabalho ou em sala de aula. O pesquisador explicou os objetivos, garantiu o anonimato dos participantes e convidou-os a preencherem um questionário. Os que se voluntariaram receberam o questionário impresso, responderam e imediatamente o devolveram ao pesquisador. Os dados foram analisados por meio da correlação de Pearson. Antes da análise, os valores organizacionais foram centrados para a média individual.

## Resultados

A Tabela 4 apresenta as correlações entre a Escala de Valores Organizacionais e a OCAI. As correlações presumidas estão em negrito. Como mostra a tabela, todas as hipóteses foram corroboradas e as correlações foram de magnitude moderada. Encontramos relações adicionais. Todas as dimensões de valores organizacionais opostas apresentaram uma correlação negativa com os tipos da OCAI.

Tabela 4. Correlações de Pearson entre valores organizacionais e a OCAI.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Domínio	1,00									
2) Harmonia	-0,59*	1,00								
3) Igualitarismo	-0,55*	0,41*	1,00							
4) Hierarquia	0,33*	-0,54*	-0,75*	1,00						
5) Autonomia	-0,40*	0,23*	0,45*	-0,66*	1,00					
6) Conservadorismo	-0,04	-0,27*	-0,34*	0,24*	-0,43*	1,00				
7) Clã	-0,39*	0,26*	<b>0,41*</b>	-0,33*	0,24*	-0,04	1,00			
8) Adocracia	0,05	0,04	0,22*	-0,29*	<b>0,29*</b>	-0,26*	-0,04	1,00		
9) Mercado	<b>0,50*</b>	-0,30*	-0,34*	0,22*	-0,19 <sup>^</sup>	-0,03	-0,64*	-0,14	1,00	
10) Hierarquia	-0,15	0,03	-0,23*	<b>0,31*</b>	-0,23*	<b>0,22*</b>	-0,39*	-0,38*	-0,29*	1,00

\* $p < 0,01$ , <sup>^</sup> $p < 0,05$

## Discussão

Os resultados mostram a pertinência da estrutura da escala de valores organizacionais. As magnitudes moderadas das correlações nos permitem concluir que as escalas estão logicamente relacionadas, mas medem diferentes construtos - a OCAI é uma medida tipológica, enquanto a Escala de Valores Organizacionais mede as dimensões de valor. Além disso, a OCAI mede valores e práticas.

Os resultados também indicam que outras dimensões, não mencionadas anteriormente por Cameron e Quinn (2011), são importantes para entender os valores subjacentes às práticas de cada tipo organizacional. Como defendido por Hartnell *et al.* (2011, p. 687), “os pesquisadores que descrevem as

culturas organizacionais segundo seu tipo de cultura predominante ignoram a interação sinérgica entre os valores que definem a cultura de uma organização”.

## Conclusão

O principal objetivo deste trabalho foi desenvolver e testar a estrutura de uma nova escala de valores organizacionais com base na teoria de valores culturais de Schwartz. Os três estudos corroboraram o modelo. Esta escala pode trazer avanços para a área, permitindo o desenvolvimento e a identificação de diferentes padrões de configurações

culturais, para além do trabalho de Cameron e Quinn (2011), como sugere Hartnell *et al.* (2011). Além disso, pode ser usada para fins de diagnóstico e em estudos que identificam os antecedentes, consequentes e mediadores da cultura organizacional.

Uma limitação que deve ser enfatizada é que todas as análises foram em nível individual. Estudos futuros devem identificar até que ponto as unidades e organizações compartilham estes valores. São necessários estudos que identifiquem o efeito dos valores organizacionais compartilhados sobre os resultados individuais e da organização, com foco principalmente nos recentes avanços da literatura sobre processos emergentes (Chan, 2014). Por fim, as dimensões de Domínio devem ser melhoradas, como mencionado no Estudo 2.

## Referências

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531–551. doi:10.1348/096317905X26174
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. doi:10.1002/job.179
- Bilsky, W., & Jehn, K. A. (2002). Organisationskultur und individuelle werte: Belege für eine gemeinsame struktur. In M. Myrtek (Ed.), *Die Person im biologischen und sozialen Kontext* (pp. 211–228). Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 1–12. doi:10.1027/1866-5888/a000028
- Borges-Andrade, J. E., Afanasief, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In SBP (Ed.), *Anais da Reunião Anual de Psicologia* (p. 236). Ribeirão Preto, SP: SBP.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Chan, D. (2014). Multilevel aggregation issues in climate and culture research. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 484–495). New York, NY: Oxford University Press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. doi:10.1177/014920630002600304
- Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kożusznik, M., & Marekd, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 225–231. doi: 10.1016/j.ergon.2013.01.002
- Engelbrecht, A. S., van Aswegen, A. S., & Theron, C. C. (2005). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19–26.
- Fernandes, H. de A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF (Impresso)*, 14(3), 341–354. doi:10.1590/S1413-82712009000300010
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–94. doi:10.1037/a0021987
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286. doi:10.2307/2393392
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1175–1198.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da escala de comportamento proativo nas organizações - ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359–367.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Latorre, S. Z. (2006). *Perfis de cultura e de valores organizacionais: Um estudo em empresas de tecnologia (Dissertação de mestrado não publicada)*. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.
- Matziari, A., Montgomery, A. J., Georganta, K., & Doulougeri, K. (2016). The relationship between organizational practices and values with burnout and engagement. *Current Psychology, Early Cite*: doi: 10.1007/s12144-016-9413-7.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224–247.
- Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12, 432–440.
- Oliveira, A. de F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração, USP*, 39(2), 129–140.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. doi:10.2307/256404
- Paschoal, T., Álvaro, J.-L., & Porto, J. B. (2015). The moderating effect of personal values in the relationship between working conditions and wellbeing / El efecto moderador de los valores personales en la relación entre condiciones de trabajo y bienestar. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 89–121. doi:10.1080/02134748.2014.987505
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Ribeiro, P. E. C. D., Porto, J. B., Puente-Palacios, K. E., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: Evidências de validade de uma escala de medida. *Temas Em Psicologia*.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176. doi:10.1504/EJIM.2007.014692

- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182. doi:10.1177/031289620503000109
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507–514. doi:10.1007/BF02296192
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. New York, NY: Oxford University Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 1–65). San Diego: Academic.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 137–182. doi:10.1163/156913306778667357
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.\*
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–88. doi:10.1037/a0029393
- Stackman, R. W., Pinder, C. C., & Connor, P. E. (2000). Values lost. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 37–54). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2, 128–139.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, USP*, 33(3), 56–63.
- 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). Rio de Janeiro: Vozes.
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192–213.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), 289–315.
- Tindale, R. S., Smith, C. M., Thomas, L. S., Filkins, J., & Sheffey, S. (1996). Shared representations and asymmetric social influence processes in small groups. In E. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior: Consensual action by small groups* (pp. 81–103). New York, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447. doi:10.2307/3857431
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569–581. doi:10.1080/135943299398177
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101. doi:10.2307/2392857

Recebido em 07.09.2016

Aceito em 06.11.2016 ■