

**André Marski do Nascimento**

**Valores organizacionais: uma revisão da literatura nacional**

**Uberlândia**

**2022**

**André Marski do Nascimento**

**Valores organizacionais: uma revisão da literatura nacional**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Instituto de Psicologia da universidade Federal de  
Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do  
Título de Bacharel em Psicologia

Orientadora: Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**Uberlândia**

**2022**

**André Marski do Nascimento**

**Valores organizacionais: uma revisão da literatura nacional**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia

Orientadora: Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**Banca examinadora**

Uberlândia, 01 de abril de 2022.

---

Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia - MG

---

Profa. Dra. Pricila de Sousa Zarife

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia - MG

---

Ms. Thais Naiane Barcelos Cunha

Universidade Federal de São João Del Rei – São João Del Rei - MG

**Uberlândia**

**2022**

**Resumo:**

O principal objetivo deste estudo é oferecer um cenário dos estudos relacionados aos valores organizacionais mediante revisão sistemática das produções realizadas em território nacional, no período de 2000 a 2020. Foram identificados 70 artigos, dos quais 28 analisados integralmente. As principais áreas exponentes da investigação dos valores organizacionais foram a psicologia e a administração. Os artigos foram separados de forma a aprofundar melhor temas em comum, como a relação entre valores e patologias e valores e qualidade de vida no trabalho, para citar exemplos. Dada a extensão e variedade de trabalhos, e o tempo abarcado de duas décadas, acredita-se que este estudo conseguiu entregar uma visão abrangente da produção brasileira referente aos valores organizacionais, revelando a importância do tema, bem como suas contribuições para as áreas da psicologia, da administração, e da gestão de pessoas, sendo capaz de manter sua atratividade por mais de 20 anos.

*Palavras-Chave:* valores organizacionais, valores pessoais, cultura organizacional

**Abstract**

The main objective of this study is to provide a scenario of studies related to organizational values through a systematic review of productions carried out in the national territory, from 2000 to 2020. 70 articles were identified, of which 28 were fully analyzed. The main exponent areas of investigation of organizational values were psychology and administration. The articles were separated in order to better delve into common themes, such as the relationship between values and pathologies and values and quality of life at work, to cite examples. Given the extension and variety of works, and the time span of two decades, it is believed that this study managed to deliver a comprehensive view of Brazilian production regarding organizational values, revealing the importance of the theme, as well as its contributions to the areas of psychology, administration and people management, being able to maintain its attractiveness for more than 20 years.

*Key Words:* organizational values, personal values, organizational culture

## INTRODUÇÃO

Ao se falar de cultura, destaca-se a definição dada por Schwartz (2009) que a mostra como o “rico complexo de significados, crenças, símbolos, normas e valores prevalentes entre o povo de uma sociedade” (p. 138). Dentre todos esses componentes, os valores tomam a dianteira, pois dão forma aos anseios e objetivos de uma cultura, de seus ideais (Schwartz, 2009), e portanto, justificam crenças individuais e grupais, e os aspectos culturais que não são coerentes com esses valores são geralmente criticados, recebendo grande pressão por mudança.

Apesar de grande estabilidade, os valores de uma cultura não são estáticos, e apesar de lenta e gradual, a mudança pode ocorrer, devido a inúmeros fatores, como contato com outras culturas, desenvolvimento tecnológico e econômico bem como adaptação a crises (Schwartz, 2009). Ademais, a dificuldade de mensurar as orientações culturais de um povo, devido a sua grande complexidade, é minimizada pela pesquisa de seus valores, pois independentemente de quais aspectos da sociedade sejam observados, todas as suas nuances serão perpassadas e direcionadas pelos valores que a regem.

Afunilando um pouco a abrangência da sociedade para as organizações, é possível notar que as contribuições mais gerais de Schwartz encontram eco no ambiente organizacional, como visto por Tamayo e Gondim (1996). Em 1996 esses autores definiram os valores organizacionais como “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” (p. 63).

Investigar os valores organizacionais representa uma contribuição ao estudo da cultura organizacional, haja vista a necessidade de encontrar estratégias que permitam avaliar os

fatores culturais da organização bem como estudar o impacto destes na vida das organizações (Tamayo, Mendes, & Paz, 2000).

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais têm funções importantes, a saber: (1) criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados; (2) contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações; e (3) os valores são úteis na busca de solução de problemas, além de auxiliar na mediação de conflitos.

Por serem considerados elementos centrais da cultura de uma organização, serem tangíveis, ou seja, passíveis de investigação, estudá-los indica a possibilidade de conhecer perfis culturais das organizações. Do ponto de vista prático, isso pode mostrar também sua ligação com temas estudados na área de comportamento organizacional. O conhecimento acumulado poderá, certamente, subsidiar ações gerenciais e planejamento das organizações. Logo, a importância de se estudar os valores considerando suas características e relevância na vida da organização.

A revisão sistemática sobre este tema se apresenta como um auxílio tanto para acadêmicos quanto para profissionais, organizando as produções dos últimos 20 anos para maior facilidade ao acesso aos estudos já produzidos. Duas décadas de estudos sobre os valores organizacionais atualiza estudos anteriores que revisaram as publicações no período de 2000 a 2008 (Ferreira, Fernandes, & Silva 2009) e no período de 2000 a 2013 (Nascimento, Adaid-Castro, Carvalho & Demo, 2016). As duas revisões sobre o mesmo assunto adotaram procedimento de alguma forma semelhante, apesar de se concentrarem em publicações nas áreas da administração e psicologia e administração, respectivamente. Dessa forma, o principal objetivo deste estudo é apresentar o cenário dos estudos relacionados aos

valores organizacionais, apresentando os resultados de uma revisão sistemática das publicações nacionais, no período de 2000 a 2020.

## **MÉTODO**

O período de análise foi de 2000 (janeiro) a 2020 (dezembro) para retratar o tema da forma mais abrangente possível. A última busca foi realizada no mês de janeiro de 2021, e foi feita pelos autores somente em periódicos nacionais revisados por pares, utilizando a expressão “valores organizacionais”, nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos, retornando 70 artigos, dos quais 28 artigos foram utilizados neste estudo, tomando como critério a classificação mínima de B1 no sistema Qualis CAPES. Dissertações, teses, monografias e artigos de anais de eventos são considerados trabalhos em construção para posterior publicação, logo não foram incluídos neste levantamento, privilegiando, por conseguinte, a produção brasileira científica de primeira linha. Os portais de periódicos SciELO (Scientific Electronic Library Online), PePSIC (Portal de Periódicos de Psicologia) e CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), foram os utilizados na busca.

Utilizou-se a metodologia de revisão sistemática (Dybå & Dingsøyr, 2008), que consiste em um método estruturado para identificar estudos relevantes sobre um tema em particular. Na revisão sistemática, segundo esses autores, em cada estágio da pesquisa extrai-se os trabalhos selecionados, que em seguida são submetidos a nova revisão. O processo de filtragens sucessivas desta revisão, obedeceu às orientações dos autores citados. A Tabela 1 apresenta a síntese deste processo de filtragem.

Tabela 1

Processo de seleção de artigos.

Estágios	Atividade	Resultado
1	Identificação de estudos relevantes – pesquisa em banco de dados	n = 70
2	Exclusão de estudos com base nos títulos e artigos duplicados	n = 64
3	Exclusão de estudos com base nos resumos	n = 60
4	Exclusão de estudos com base no Qualis	n = 32
5	Obtenção de estudos primários e avaliação	n = 28

*Nota.* Elaborada pelo autor.

Conforme consta na Tabela 1, no primeiro estágio retornaram 70 trabalhos, utilizando-se como parâmetro de busca as palavras-chave mencionadas. Esse universo de 70 artigos constituiu-se na base inicial para o processo de seleção dos artigos. Em seguida foram excluídos os artigos que se encontravam duplicados, acessados por mais de uma base de dados, além daqueles que apenas citavam o tema. Nesse estágio, cuja seleção foi realizada com base nos títulos, foram excluídos seis trabalhos. Depois, por meio da leitura dos resumos, procedeu-se ao estágio três da seleção, onde mais quatro artigos foram excluídos. Após isso, no estágio quatro, verificou-se a classificação dos artigos segundo o sistema Qualis, dos quais foram mantidos apenas aqueles com classificação B1 ou superior, restando 32 trabalhos. No estágio cinco, última etapa da seleção, os trabalhos foram selecionados a partir da leitura crítica do seu inteiro teor, considerando-se aqueles que tratavam mais diretamente do tema da pesquisa, dos quais ficaram 29 trabalhos, sendo um excluído por se tratar de um estudo feito em Portugal.

Para se proceder à bibliometria, as seguintes categorias de análise dos artigos foram selecionadas, quais sejam, 1. nome do periódico, 2. ano de publicação; 3. classificação Qualis; 3. Enquadramento do estudo (teórico ou teórico-empírico); 4. Abrangência nacional; 5. Área



dos periódicos; e 6. temática do assunto e outras variáveis relacionadas a ele. Dessa forma, visando a análise da produção nacional, os 28 artigos encontrados serão sintetizados conforme seus objetivos e resultados, e uma sucinta revisão sobre o tema levantará algumas reflexões cujo propósito é fundamentar e auxiliar posteriores pesquisas nessa área.

No concernente aos periódicos que serviram de veículos para a publicação dos artigos, destacam-se a Revista Psico-USF e Psicologia: Ciência e Profissão ao publicarem três artigos cada uma, e a Revista de Administração Mackenzie, com sete publicações. No caso desta última é importante informar que no ano de 2012 publicou-se um número exclusivo dedicado ao estudo de VOs, que apesar de mostrar interesse no tema, trata-se de um evento pontual. Os demais artigos foram publicados em diferentes periódicos. Também é notável que cerca de 53% dos periódicos são da área de psicologia, enquanto que a área de administração responde por 46%, o que mostra que embora a psicologia ainda domine as investigações sobre VO, a administração também manifesta grande interesse no assunto.

A classificação Qualis utilizada foi a do Quadriênio 2013-2016, feita pela plataforma Sucupira, nas áreas de psicologia e administração. Somente um artigo apenas advém da área de sociologia. A Tabela 2 sumariza as informações quanto aos periódicos e suas respectivas classificações Qualis.

Tabela 2

Periódicos, classificação Qualis e títulos dos artigos publicados no período de 2000-2020.

Ano	Artigo	Periódico	Qualis
2000	Inventário de valores organizacionais	Estudos de Psicologia	A1
2001	Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho	Psico-USF	A2
2002	A Síndrome de Burnout e os Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo em Hospitais Universitários	Psicologia: Reflexão e Crítica	A1
2006	Os valores organizacionais e a Síndrome de Burnout: dois momentos em uma maternidade pública	Psicologia: Reflexão e Crítica	A1
2007	Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais	Psicologia: Teoria e Pesquisa	A1
2009	O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização	Psico-USF	A2
2009	Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de Administração e Psicologia	Revista de Administração Mackenzie	B1
2010	A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo	Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia	B1
2010	Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte	Paidéia (Ribeirão Preto)	A1
2010	O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio	Revista de Administração Mackenzie	B1

(cont. Tabela 2)

2012	A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário	Revista de Administração Mackenzie	B1
2012	O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho	Revista de Administração Mackenzie	B1
2012	Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (rvp): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais	Revista de Administração Mackenzie	B1
2012	Valores organizacionais e concepções de deficiência: a percepção de pessoas incluídas	Psicologia: Ciência e Profissão	A2
2013	A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços	Production	B1
2013	Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores brasileiros	Tourism and Management Studies	B1
2013	Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado	Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia	B1
2013	Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta	Revista de Administração Mackenzie	B1
2014	Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais	Psicologia Organizações e Trabalho	A2
2014	Valores Organizacionais e Atitudes Frente à Mudança: o Caso da Polícia Militar do Distrito Federal	Psicologia: Ciência e Profissão	A2
2015	Felicidade no Trabalho: O Impacto dos Valores Organizacionais e da Compatibilidade Indivíduo-Organização	Paidéia (Ribeirão Preto)	A1
2015	Valores relativos ao trabalho e valores organizacionais na perspectiva de professores universitários: um estudo correlacional	Estudos de Psicologia (Campinas)	A1

(cont. Tabela 2)

2016	Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz	Psicologia: Teoria e Pesquisa	A1
2016	Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call center	Cadernos EBAPE	B1
2017	A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas	Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	B1
2017	Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado	Psicologia: Ciência e Profissão	A2
2018	Valores do Trabalho Predizem Preferências por Valores Organizacionais?	Psico-USF	A2
2020	Discutindo a adequação das escalas de mensuração de valores ao contexto das instituições sem fins lucrativos: uma análise do inventário de perfis de valores organizacionais	Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	B1

*Nota.* Elaborada pelo autor

Quanto ao ano de publicação, o primeiro estudo datou de 2000, o que demonstra que o assunto já despertava interesse nacional há pelo menos 20 anos. Apesar disso, somente em 2012 as publicações começaram a ser recorrentes, com quatro publicações por ano, padrão repetido em 2013, e a cada ano subsequente pelo menos duas publicações foram feitas até 2018, sendo 2019 um ano de hiato, e a última publicação em 2020.

Com relação ao enquadramento dos estudos, a quase totalidade de estudos foi de teórico-empíricos, sendo apenas dois teóricos. Um deles se refere à revisão sistemática da literatura (Ferreira et al., 2009) e o outro mostra um apanhado dos estudos e contribuições de Tamayo (2007) na pesquisa de VOs, cujo pioneirismo no Brasil abriu muitas portas para a difusão do interesse na academia. Para ilustrar a contribuição de Álvaro Tamayo basta mencionar os estudos sobre a construção e validação de três instrumentos sobre valores

organizacionais (Escala de Valores Organizacionais - EVO, Inventário de Valores Organizacionais - IVO e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO).

Sobre a abrangência regional, a produção brasileira também se concentrava no Centro-Oeste, Sul e Sudeste, o que mostra maior foco em questões organizacionais, possivelmente pela maior industrialização dessas regiões. Outra característica da produção nacional, é que praticamente metade dos estudos foi publicada em periódicos da administração, o que pode denotar a relevância do estudo da cultura no mundo corporativo. A psicologia, por sua vez pode ampliar e aprofundar o estudo desse tema.

Dos artigos pesquisados, três tratam de construção de instrumentos de mensuração dos VOs, Oliveira e Tamayo (2004) trouxeram um instrumento, o IPVO, baseado na teoria de valores humanos de Schwartz, e confirmaram a correspondência dos valores pessoais (VP) com os VO, o que, segundo os autores, permite a “identificação de relações de conflito ou de harmonia entre seus valores da organização e de seus seus empregados” (p. 138). Porto e Ferreira (2016), por sua vez, revisam o IVO de Tamayo et al. (2000), que consistia em analisar os VOs a partir de três dimensões com dois polos opostos cada - Autonomia x Conservação, Hierarquia x Igualitarismo e Harmonia x Domínio. No entanto, os autores somente encontraram confirmação dessa relação de oposição na dimensão Hierarquia x Igualitarismo, o que geraria um desconforto teórico, e visando resolver essa questão, propuseram o desenvolvimento de um novo instrumento, também baseado na teoria dos valores humanos de Schwartz. Apesar de julgarem os resultados promissores, também notaram que todas as análises desse novo instrumento foram feitas em nível individual, sendo necessários estudos posteriores que possam identificar o quanto os valores das organizações correspondem aos valores que os indivíduos perceberam. O EVO, primeira medida dos valores organizacionais, teve como suporte a base empírica, ou seja, coleta de dados com diferentes membros da sociedade. Nota-se claramente que nos estudos sobre a mensuração

dos valores organizacionais há uma evolução, pois o ponto de partida é estritamente empírico e, posteriormente, adota-se a teoria cultural dos valores de Schwartz e na sequência a teoria dos valores humanos de Schwartz, já testada em mais de 60 países.

Os vários estudos identificados na revisão sistemática permitem propor alguns agrupamentos considerando temas de natureza semelhante. A relação dos VOs com patologias – sofrimento no trabalho, estresse, Burnout - encontradas no ambiente organizacional foi tema de averiguação (Canova & Porto, 2010; Borges, Argolo, Pereira, et al., 2002; Borges, Argolo, & Baker, 2006; Mendes & Tamayo, 2001). Os resultados gerais indicaram impacto dos valores na saúde dos funcionários, pois ao traduzir os pensamentos desses, a cultura organizacional também se torna referência para promoção ou ausência de saúde e bem-estar no trabalho.

Conforme Mendes e Tamayo (2001) é através dos valores que os objetivos da organização entram em consonância com as necessidades dos indivíduos, e sua aceitação e difusão espontânea mantém ou alteram a cultura organizacional vigente. Isso posto, é possível que os VOs que promovam ressentimento entre organização e indivíduo sejam renegados com o passar do tempo, e aqueles que conseguem estimular a harmonia entre ambas as partes sejam incentivados e mantidos. Mendes e Tamayo (2001) relatam que dificilmente o sofrimento predomina no contexto organizacional quando prevalece a ideia de que as necessidades inerentes à condição humana do indivíduo fazem parte das estratégias utilizadas para evitar, minimizar ou transformar o sofrimento.

O estudo empírico de Mendes e Tamayo (2001) indicou relações positivas entre VOs (quatro polos dos valores organizacionais: autonomia, estrutura igualitária, harmonia e domínio) e prazer no trabalho e relações positivas dos polos opostos destes valores em relação ao sofrimento. O resultado parece confirmar a hipótese que as estratégias que envolvem a

promoção de valores relacionados à vivência de prazer se contrapõem ao sofrimento no trabalho.

No caso do estresse - estímulo externo produzido a partir das situações de trabalho, respostas psicológicas ante esse estímulo podem produzir uma gama de consequências, dentre as quais se destacam a fadiga, a perda de memória, a insônia, e dores nos músculos das costas e na cabeça - os valores têm impacto ainda maior do que variáveis demográficas quando relacionadas a doenças (Canova & Porto, 2010). No estudo de Canova e Porto (2010) que teve como foco a situação de professores do ensino médio, verificou-se que os valores de Ética, Preocupação com a Coletividade, Autonomia e Bem-estar no Trabalho são preditores do estresse ocupacional, com o funcionário mostrando sinais de estresse proporcionais à ausência de percepção desses valores.

Outra patologia estudada com relação aos VOs é a Síndrome de Burnout, cuja definição Borges e Argolo (2006) tomam emprestado de Maslach (1994) como sendo uma reação à tensão emocional crônica por tratar excessivamente com outros seres humanos, particularmente quando eles estão preocupados ou com problemas. Essa síndrome é composta por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional (Maslach, 1994; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), sendo a primeira relacionada à fadiga e eventual redução dos recursos emocionais para lidar com a situação estressora; a segunda com atitudes negativas, insensibilidade e ceticismo para com outros, especialmente os que compartilham do ambiente de trabalho, enquanto a terceira relaciona-se com a percepção de redução da satisfação na realização das atividades do trabalho e da própria competência para resolver problemas.

No estudo Borges e Argolo (2006), que se valeu do IVO como um dos instrumentos, os autores identificam que valores, sobretudo os que se enquadram nos polos de Igualitarismo e Autonomia, tem relação inversa à probabilidade de incidência da Síndrome, tendo seus

opostos Hierarquia e Conservação impacto positivo sobre a incidência do burnout. Os autores alertam que outros fatores como carga de trabalho e salários baixos apresentam impacto na ocorrência da síndrome, sendo necessário haver políticas de gestão de pessoas que tenham foco na saúde do trabalhador. Borges, Argolo, Pereira et al. (2002) já tinham chegado a resultados semelhantes, mas também pontuam que apesar de não determinarem sozinhos a incidência ou não do *Burnout*, a convergência de valores pode aumentar a eficácia de outros fatores para a diminuição de casos patológicos.

Ainda neste grupo de estudos Borges et al. (2006) investigaram a relação entre VOs e burnout em profissionais de uma maternidade. “Os resultados indicaram ocorrer uma redução nas diferenças entre níveis de análise ideais e reais dos VOs, principalmente no polo de igualitarismo” (p.34). Os autores indicaram a influência do aumento da carga de trabalho e dos salários na incidência do burnout. O que se nota é os resultados dos estudos citados são congruentes e o que é interessante é que em ambos os estudos o IVO foi empregado.

Enquanto componentes basilares da cultura organizacional, os VOs também podem se mostrar fundamentais para uma melhor qualidade de vida no trabalho (QVT), seja aumentando a confiança na organização, promovendo o prazer, regulando o sofrimento ou a própria noção de felicidade no trabalho (Mendes & Tamayo, 2001; Silva & Oliveira, 2017; Souza & Porto, 2015).

Considerando outra vertente dos estudos organizacionais, valores organizacionais e variáveis relativas a aspectos positivos e da gestão de pessoas foram realizados. Em 2017, Silva e Oliveira investigaram a influência dos VOs e QVT na explicação da confiança do empregado na organização. Os resultados mostraram que os VOs e fatores de QVT foram preditores significativos da confiança do empregado na organização (componentes éticos e da confiança na competência organizacional). Oportunismo – lado negativo da confiança - foi



explicado somente pelos valores domínio e prestígio (ambos relacionados à motivação de poder) e negativamente com valores de coletividade (benevolência e universalismo).

Anteriormente, Souza e Porto (2015) haviam identificado que o ajuste entre valores pessoais e organizacionais é um fator explicativo de uma maior felicidade no trabalho. Essas autoras sugeriram que organizações cujos funcionários têm seus principais valores similares aos principais valores da própria organização possuem maiores índices de felicidade no trabalho, e recomendaram que as estratégias organizacionais para aumentar a satisfação dos funcionários giram em torno do afinamento entre VP e VO. O assunto felicidade no trabalho também é entendido como bem-estar no trabalho e, provavelmente, se relaciona com QVT.

A influência dos VOs sobre a avaliação de bem-estar no trabalho foi investigada por Braga, Andrade, Estivalet, Oliveira e Costa (2017). Parte de seus resultados mostraram que os VOs prioritários da instituição foram Prestígio, Conformidade e Realização (avaliados pelo IPVO). Em relação ao bem-estar no trabalho, a maior incidência foi atribuída aos fatores Valorização, Realização e identificação com a organização. A compreensão do bem-estar no trabalho, mais uma vez se mostra relacionada aos valores componentes da cultura.

Estudos investigaram as relações dos VOs com as práticas e políticas de gestão e tipo de organização (Carvalho, Oliveira, & Silva, 2013; Correia & Bilhim, 2017; Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017; Gosendo & Torres, 2010). É importante ressaltar o papel dos valores no que se refere à Gestão de Pessoas (GP), uma vez que o principal objetivo dessa área é auxiliar no gerenciamento dos recursos humanos da organização através de políticas e práticas, visando conquistar e manter vantagens competitivas (Demo et al., 2017).

Conforme Demo et al. (2017), a investigação apresentou que os valores relativos à igualitarismo, predizem três políticas e práticas de GP: condições de trabalho, treinamento, desenvolvimento e educação e envolvimento (TD&E). Além disso, os valores relativos à

inovação predizem as políticas e práticas de TD&E; e os valores concernentes à harmonia predizem as práticas de condições de trabalho. Os autores relatam que a contribuição prática do estudo está no diagnóstico realizado, “os valores organizacionais predizendo as políticas e práticas de GP, e que podem auxiliar os gestores da organização estudada a identificar os valores organizacionais percebidos e o impacto dos mesmos nas rotinas organizacionais, informações que podem contribuir para futuras tomadas de decisões” (p. 111).

Carvalho, Oliveira e Silva (2013), demonstraram que os valores entre diversas áreas da organização públicas mantêm similaridades, mas podem alterar sua hierarquia, conforme a posição e cargos dos funcionários. Correia e Bilhim (2017), em estudo realizado em Portugal, apontam diferenças de valores entre os gestores de empresas do setor público e do setor privado, com os valores ligados ao setor público (Legalidade, Incorruptibilidade, Imparcialidade), despontando nos gestores públicos. Esse fato é notável pois o país (Portugal) tinha acabado de passar por uma reforma administrativa, e muitos tinham o receio de que os valores das organizações privadas se sobrepusessem aos valores das organizações públicas, e a pesquisa demonstrou que não foi este o caso. Isso também levanta a hipótese de que há valores que são ou não, influenciados por mudanças de políticas de gestão.

Há estudos que tiveram como foco a natureza da organização e seu porte. O primeiro deles foi realizado por Alves e Carvalho (2020) que aplicaram o IPVO num contexto de organizações sem fins lucrativos, identificando uma confirmação apenas parcial de seus fatores, o que pode mostrar uma necessidade de instrumentos específicos para esse tipo de organização. No entanto, também ponderam que o estudo foi conduzido em uma região específica de apenas um Estado, logo, estudos futuros podem confirmar ou rechaçar essas conclusões. O segundo considerou os valores de micro e pequenas empresas em relação à liderança (Gosendo & Torres, 2010). O estilo de gerenciamento representa a forma de gestão coerente com o valor apregoado pela organização. Assim, valores de Autonomia e Bem-estar

no Trabalho despontaram nesta pesquisa como preditores do estilo de funcionamento Relacionamento - focados nos interesses dos indivíduos. Por outro lado, o valor organizacional Conformidade é preditor do estilo de gerenciamento Tarefa, pois os dois estão vinculados, prioritariamente, aos interesses da organização.

Os estudos sobre VOs foram expandidos à medida que incluíram outras variáveis do comportamento organizacional. Essa perspectiva encontra eco em outros estudos que investigaram a correlação entre VOs e outros construtos (Fernandes & Ferreira, 2009; Bedani, 2012). Fernandes e Ferreira (2009) investigaram a relação entre VOs e comprometimento com a organização, cuja relação preditiva foi corroborada pelo valor Conservação no caso dos comprometimentos afetivo e normativo, e pelo valor Autonomia no comprometimento calculativo. Já Bedani (2012) analisou a correlação entre VOs e a criatividade organizacional ligada a atitude em relação às mudanças, mostrando o valor Autonomia como preditor de uma maior aceitação perante mudanças, e, por conseguinte, de menos barreiras quanto à criatividade organizacional. Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014), valendo-se do IVO, investigaram os valores em uma organização pública-militar, mas encontraram dificuldades de identificar correlações entre VOs e atitudes frente à mudança. Esse antagonismo entre estudos desperta a necessidade de maiores investigações para descobrir até que ponto as características da organização influenciam nessas correlações e o quanto a base teórica e os instrumentos decorrentes dessas bases podem gerar resultados às vezes díspares.

Sobre a relação entre VOs e as demais variáveis ainda não apresentadas neste trabalho, Ávila-Vitor e Carvalho-Freitas (2012) vão discorrer sobre a percepção de Pessoas com Deficiência (PcDs) em relação aos VOs (Autonomia, Conformidade, Ética, Bem Estar do Empregado e Prestígio) e como a compatibilidade entre a percepção de valores e o que é apresentado pela organização influencia de forma positiva no respeito e na confiança do empregado para com a organização. No entanto, as próprias autoras salientam que os

participantes da pesquisa foram escolhidos pela própria organização, sugerindo a necessidade de mais estudos com amostras menos direcionadas. Em 2012, Estivalet e Andrade discorrem sobre a influência dos VOs sobre a percepção de suporte organizacional de funcionários do setor bancário. Os resultados mostraram que suporte organizacional foi explicado em 70,2% pelos valores Autonomia e Realização, Domínio e Bem-estar. Os autores argumentam que o estudo identificou como as prioridades da organização são percebidas pelos indivíduos, fornecendo informações que podem contribuir para o planejamento de ações.

Uma amostra de jovens trabalhadores brasileiros (14 a 24 anos) participou de estudo sobre a percepção de VOs em organizações bancárias com as quais se relacionaram. Os valores que mais se destacam foram os de Domínio e Prestígio, com Bem Estar, Autonomia e Realização ocupando lugares inferiores na hierarquia de valores (Paiva, 2013). A percepção de suporte organizacional se mostrou ligada positivamente à incidência desses últimos valores. Apesar dos variados recortes, todas as pesquisas chegaram num denominador comum, em que a coerência entre os valores pregados pela organização e a percepção destes mesmos valores por parte dos funcionários torna aquela organização mais desejável e confortável para o empregado, sendo igualmente importante a percepção de suporte da organização, pois ao perceber que a empresa se preocupa com ele, fortalece a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do empregado com a organização (Eisenberger et al. como citado em Oliveira-Castro, Pilati, & Borges-Andrade, 1999).

Esse recorte no tempo indicou a ampliação dos estudos sobre os valores organizacionais, superando a identificação de hierarquia de valores ou de tipos prevalentes. A evolução das medidas assim como a busca de relações com outros construtos do comportamento organizacional, sendo boa parte delas significativas, mostra a importância dos valores enquanto representantes genuínos da cultura organizacional. Eles desempenham papel

ativo nas atitudes e comportamentos dos empregados requerendo, portanto, mais investigações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo consiste em apresentar o cenário dos estudos relacionados aos VOs mediante revisão sistemática dos estudos realizados em nível nacional. Dada a extensão e variedade de trabalhos, e o tempo abarcado de duas décadas, acredita-se que este estudo conseguiu entregar uma visão abrangente da produção brasileira no que tange aos VOs. É necessário pontuar que a literatura não foi exaurida, se limitando apenas as publicações de 20 anos, partindo do ano 2000, e com classificação Qualis acima de B1, além de não considerar teses, dissertações e outras produções. De toda forma, os resultados da produção nacional revelam a importância do assunto, bem como suas contribuições para as áreas da psicologia, da administração, e da gestão de pessoas, sendo capaz de manter sua atratividade por mais de duas décadas.

É válido destacar a crescente evolução nos instrumentos de mensuração dos VOs, o que possibilitou investigações inéditas e, por consequência, uma maior diversificação de temas correlacionados aos VOs, como VPs, Valores do Trabalho, patologias, QVT, e estratégias de gestão de pessoas, para citar alguns exemplos. Inclusive, as estratégias utilizadas pelos gestores para maior eficácia organizacional encontram grande auxílio no estudo dos VOs. Estudando o potencial preditivo dos VOs é possível aos gestores perceberem de antemão quais mudanças culturais estão ocorrendo ou irão ocorrer na organização. Por isso a pesquisa sobre VOs se mostra tão importante, ainda mais em tempo como os atuais, em que a pandemia da Covid-19 afetou de forma global não somente a dinâmica das organizações,

mas também os valores pessoais de seus integrantes, tornando o estudo desse tema essencial para a adaptação em um mundo pós-covid.

Constata-se ainda a necessidade de mais produções teóricas, visto que apenas dois artigos tiveram natureza não-empírica (revisões sistemáticas). Também é proveitoso apontar as sugestões de Ferreira et al. (2009), sobre estudos que se valham da psicologia organizacional positiva e outros que procurem identificar características estruturais das organizações em relação aos VO. Mudanças estruturais podem ocasionar configurações específicas de valores, podendo mostrar caminhos para novas teorizações.

Os VOs não são apenas componentes da cultura de uma organização, mas são peças fundamentais de transformação ou manutenção da cultura vigente. Por esse papel de destaque, os VOs também se sobressaem como parâmetros avaliativos para os funcionários, que confrontando os valores que são percebidos por eles com os que são alardeados pela organização têm suas atitudes e comportamentos afetados. Aspectos tais como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, comportamento de cidadania organizacional, percepção de suporte organizacional e outros fenômenos psicossociais sofrem, de alguma forma, a interferência dos valores.

A investigação dos VOs na produção nacional também levanta algumas possibilidades de direção para futuras pesquisas. O construto confiança mostrou-se uma possível variável mediadora entre VOs e QVT, existiriam outros construtos com capacidade de realizar a mesma função? Até que ponto as diferentes características de uma organização impactam nos seus VOs? E seria esse impacto uniforme ou há características mais influentes que outras? Além disso, os principais instrumentos utilizados nas investigações de VOs possuem bases teóricas distintas, o IPVO nos valores humanos, o IVO em aspectos culturais vindos diretamente da concepção teórica de Schwartz, e a Escala de Valores Organizacionais (EVO) que foi construída sem uma base teórica. Logo, nos trabalhos onde mais de um instrumento é

utilizado, os resultados dão a impressão de serem conflitantes entre si, e em trabalhos abarcando o mesmo tema, mas que usam instrumentos distintos, encontrarão dificuldade de construir uma linha de raciocínio uniforme, o que traz à tona uma lacuna a ser preenchida por pesquisas futuras.

## Referências

- Alves, S. S., & Carvalho, V. D. de. (2020). Discutindo a adequação das escalas de mensuração de valores ao contexto das instituições sem fins lucrativos: Uma análise do inventário de perfis de valores organizacionais. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26(3), 739-764. [doi: 10.1590/1413-2311.301.101843](https://doi.org/10.1590/1413-2311.301.101843)
- Andrade, T. & Estivaleta, V. de F. B. (2013). Valores organizacionais e suporte social no trabalho: A percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 205-224. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200005&lng=pt&tlng=pt).
- Ávila-Vitor, M. R. do C. & Carvalho-Freitas, M. N. de. (2012). Valores organizacionais e concepções de deficiência: A percepção de pessoas incluídas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(4), 792-807. [doi: 10.1590/S1414-98932012000400003](https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000400003)
- Bedani, M. (2012) O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 150-176. [doi: 10.1590/S1678-69712012000300008](https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300008)
- Braga, L. T., Andrade, T., Estivaleta, V. F. B., Oliveira, J. M., & Costa, V. F. (2017). Valores organizacionais: Preditores do bem-estar no trabalho? *Gestão & Regionalidade*, 33(99), 170-187. [doi: 10.13037/gr.vol33n99.4091](https://doi.org/10.13037/gr.vol33n99.4091)

- Borges, L. de O., Argolo, J. C. T. & Baker, M. C. S. (2006). Os valores organizacionais e a Síndrome de Burnout: Dois momentos em uma maternidade pública. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 19(1), 34-43. [doi: 10.1590/S0102-79722006000100006](https://doi.org/10.1590/S0102-79722006000100006).
- Borges, L. de O., Argolo, J. C. T., Pereira, A. L. de S., Machado, E. A. P., & Silva, W. S da. (2011). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: Um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 15(1), 189-200. [doi: 10.1590/S0102-79722002000100020](https://doi.org/10.1590/S0102-79722002000100020).
- Câmara, J. R. S., & Pereira-Guizzo, C. de S. (2015). Work-related values and organizational values from the perspective of university professors: A correlational study. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 32(2), 259-268. [doi: 10.1590/0103-166X2015000200010](https://doi.org/10.1590/0103-166X2015000200010)
- Canova, K. R., & Porto, J. B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: Um estudo com professores de ensino médio. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 4-31. [doi: 10.1590/S1678-69712010000500002](https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500002)
- Carvalho, V. D. de, Oliveira, T. A. de & Silva, D. C. da. (2013). Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: Percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* 14(5), 74-103 [doi: 10.1590/S1678-69712013000500004](https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000500004)
- Correia, P. M. A. R., & Bilhim, J. A. de F. (2017). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 987-1004. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72840>
- Delfino, I. A. de L., Land, A. G., & Silva, W. R. da. (2010). The relationship between personal and organizational values compared to the principles of cooperativism. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 67-80. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=en&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=en&tlng=en)



- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(1), 89-117. [doi: 10.1590/1413-2311.093.57040](https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040)
- Dybå, T. & Dingsoyr, T. (2008). Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. *Information and Software Technology*, 50, 833-859.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Estivaletes, V. de F. B., & Andrade, T. de. (2012). A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 214-244.  
[doi:10.1590/s1678-69712012000300010](https://doi.org/10.1590/s1678-69712012000300010)
- Ferreira, M. C., Fernandes, H. de A., & Corrêa e Silva, A. P. (2009). Valores organizacionais: Um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 84-100 [doi: 10.1590/S1678-69712009000300006](https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000300006)
- Fernandes, H. de A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-354.  
[doi: 10.1590/S1413-82712009000300010](https://doi.org/10.1590/S1413-82712009000300010)
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 20(45), 29-38. [doi: 10.1590/S0103-863X2010000100005](https://doi.org/10.1590/S0103-863X2010000100005)
- Guardani, F., Teixeira, M. L. M., Bido, D. de S., & Mazzon, J. A. (2013). A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. *Production*, 23(4), 806-817. [doi:10.1590/s0103-65132013005000019](https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000019)

- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology*, 53-75. [doi: 10.1037/10056-004](https://doi.org/10.1037/10056-004).
- Maslach, C. (1994). Stress, burnout, and workaholism. Em R. Kilburg, P.E. Nathan & R. W. Thoreson (Orgs.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (pp. 53-75). Washington: American Psychological Association.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mendes, A. M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46. [doi: 10.1590/S1413-82712001000100006](https://doi.org/10.1590/S1413-82712001000100006)
- Maurino, S. V., & Domenico, S. M. R. de. (2012). Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): Olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 177-213. [doi: 10.1590/S1678-69712012000300009](https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300009)
- Nascimento, T. G., Adaid-Castro, B. G., Carvalho, G. P., & Demo, G. (2016). Valores organizacionais: uma análise bibliométrica da produção nacional do período de 2000 a 2013 na área de administração. *Organizações em contexto*, 12(24), 37-64.
- Oliveira, A. de F., & Souza, M. A. de. (2014). Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(2), 204-217. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000200007&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000200007&lng=pt&tlng=pt).
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *RAUSP Management Journal*, 39(2), 129-140. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16788/inventario-de-perfis-de-valores-organizacionais/i/pt-br>

- Oliveira-Castro, G. A. de, Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51. [doi: 10.1590/S1415-65551999000200003](https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003)
- Paiva, K. (2013). Valores organizacionais e do trabalho: Um estudo com jovens trabalhadores brasileiros. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 100-106. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262782762\\_Valores\\_organizacionais\\_e\\_do\\_trabalho\\_um\\_estudo\\_com\\_jovens\\_trabalhadores\\_brasileiros](https://www.researchgate.net/publication/262782762_Valores_organizacionais_e_do_trabalho_um_estudo_com_jovens_trabalhadores_brasileiros)
- Paiva, K. C. M. de, & Dutra, M. R. S. (2017). Valores organizacionais e valores do trabalho: Um estudo com operadores de call center. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 40-62. [doi: 10.1590/1679-395153725](https://doi.org/10.1590/1679-395153725)
- Porto, J. B., & Ferreira, M. C. (2016). Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(spe), e32ne222. [doi: 10.1590/0102-3772e32ne222](https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne222)
- Rodrigues, L. G., Nascimento, T. G., & Neiva, E. R. (2014). Valores Organizacionais e Atitudes Frente à Mudança: O Caso da Polícia Militar do Distrito Federal. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(3), 574-591. [doi: 10.1590/1982-3703000502013](https://doi.org/10.1590/1982-3703000502013)
- Schwartz, S. (2009). A theory of cultural value orientations: explication and applications. *New Frontiers in Comparative Sociology*, 171-219. [https://doi:10.1163/ej.9789004170346.i-466.55](https://doi.org/10.1163/ej.9789004170346.i-466.55)
- Silva, U. L. da. & Oliveira, A. F. (2017). Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 37(1), 7-17. [doi: 10.1590/1982-3703000012015](https://doi.org/10.1590/1982-3703000012015)

- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2016). Do Work Values Predict Preference for Organizational Values? *Psico-USF*, 21(1), 135-145. doi: [10.1590/1413-82712016210112](https://doi.org/10.1590/1413-82712016210112)
- Sousa, J. M. de, & Porto, J. B. (2015). Felicidade no trabalho: O impacto dos valores organizacionais e da compatibilidade indivíduo-organização. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220. doi: [10.1590/1982-43272561201509](https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509)
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *RAUSP Management Journal*, 35(2), 37-47. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16319/prioridades-axiologicas-e-satisfacao-no-trabalho/i/pt-br>
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(spe), 17-24. doi: [10.1590/S0102-37722007000500004](https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500004)
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. das G. T. da. (2000) Inventário de Valores organizacionais. *Estudos de Psicologia* (Natal), 5(2), 289-315. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2000000200002>