

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

**SARAH SANTOS ALVES**

**VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE ENTIDADES  
DO TERCEIRO SETOR EM MUNICÍPIOS DO SUL/SUDOESTE DE MINAS  
GERAIS**

Varginha/MG

2017

**SARAH SANTOS ALVES**

**VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE ENTIDADES  
DO TERCEIRO SETOR EM MUNICÍPIOS DO SUL/SUDOESTE DE MINAS  
GERAIS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Gestão Pública e Sociedade.

Orientadora: Virgínia Donizete de Carvalho.

Varginha/MG

2017

Alves, Sarah Santos.

Valores pessoais e organizacionais no contexto de entidades do terceiro setor em municípios do Sul/Sudoeste de Minas Gerais / Sarah Santos Alves. - 2017.

123 f. : il. -

Orientador: Virgínia Donizete de Carvalho.

Dissertação (mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2017.

Bibliografia.

1. Valores. 2. Terceiro setor - Minas Gerais. 3. Psicologia social. I. Carvalho, Virgínia Donizete de. II. Título.

CDD: 158.7

SARAH SANTOS ALVES

VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE ENTIDADES  
DO TERCEIRO SETOR EM MUNICÍPIOS DO SUL/SUDOESTE DE MINAS  
GERAIS

A Banca examinadora abaixo assinada, aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Gestão Pública e Sociedade.

Aprovada em: 5 de maio de 2017.

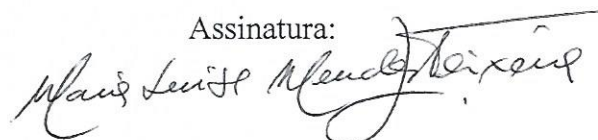
Profa. Dra. Virgínia Donizete de Carvalho  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

  
Assinatura:

Prof. Dr. Weslley Carlos Ribeiro  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

  
Assinatura:

Profa. Dra. Maria Luisa Mendes Teixeira  
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

  
Assinatura:

Dedico ao autor e consumidor da minha fé,  
Jesus.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela graça, pela vida e por tudo que as acompanham.

À minha família e, em especial, aos meus pais, Maria e Manoel, pelo amor, fé e esperança em que me imergiram em todos os momentos desta jornada.

À professora Virgínia, uma orientadora que fez jus ao título e me inspirou, com seus valores, a ser uma pessoa melhor.

Aos amigos André Martins, Bianca Almerin e Michele Massa por contribuírem, com o seu tempo e cuidado, na coleta dos dados.

Aos demais amigos que fizeram parte de todo crescimento e amadurecimento com suas palavras de conforto e incentivo.

Aos professores que contribuíram com suas experiências e conhecimento durante todo o processo do mestrado.

À Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio financeiro, possibilitando a conclusão deste trabalho.

Enfim, a todos aqueles que de algum modo colaboraram, com um sorriso, com um abraço ou gesto de carinho para a realização desta pesquisa.

“Despite their undeniable theoretical centrality, values are perhaps the greatest black box in all of behavioral science.”

(MICHAEL HECHTER, 1993, p. 9)

## RESUMO

As Organizações da Sociedade Civil têm assumido no Brasil, ao longo das últimas cinco décadas, uma representação cada vez maior na prestação de serviços públicos como saúde, educação, assistência social, cultura, meio ambiente, entre outros. Mais recentemente, essa conduta tem sido realizada por meio de um processo de parcerias entre o Estado e a Sociedade, o que justifica a necessidade de estudos mais profundos e particularizados sobre as singularidades que envolvem o Terceiro Setor. Neste sentido este estudo buscou contribuir com o tema ao analisar as orientações valorativas nos níveis individual e organizacional junto aos trabalhadores em Organizações da Sociedade Civil que possuam o certificado de Utilidade Pública Federal ou o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público atuantes em municípios do Sul/Sudoeste de Minas Gerais. A amostra não probabilística por conveniência foi escolhida por três principais motivos: (a) Heterogeneidade das organizações; (b) Alta rotatividade dos trabalhadores; (c) Informações desatualizadas em plataformas de registro. A amostra foi constituída por 208 trabalhadores – contratados com remuneração, terceirizados e voluntários – nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha, Minas Gerais. Esta pesquisa possui caráter predominantemente quantitativo e foi desenvolvida com a aplicação do Inventário de Valores Pessoais, conhecido como *Portrait Values Questionnaire* (PVQ-21), traduzido e adaptado, com evidências de validade testadas por Sambiasi et al. (2014), do Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO) desenvolvido e validado por Oliveira e Tamayo (2004) e de uma ficha sociodemográfica. Pode-se constatar uma prioridade dos trabalhadores para os valores pessoais de Benevolência e Universalismo, seguidos pelos de Segurança, Autodeterminação e Tradição. De forma semelhante, os valores organizacionais priorizados foram os de Preocupação com a coletividade e de Conservação. Percebeu-se, também, uma tendência de associação entre os valores pessoais e organizacionais, assim como uma constatação de que as dimensões de valores pessoais foram boas preditoras de sete dos oitos polos de valores organizacionais como Preocupação com a coletividade, Conformidade, Prestígio, Realização, Autonomia, Tradição e Domínio.

Palavras-chave: Valores Humanos. Valores Pessoais. Valores Organizacionais. Terceiro Setor. Organizações da Sociedade Civil.



## ABSTRACT

Civil Society Organizations have assumed the provision of public services such as health, education, social assistance, culture, environment and others over the last five decades in Brazil. More recently, this has been done through a partnership process between the State and the Society, which justifies the need of a deeper and more detailed study on the singularities that involve the Third Sector. In this sense, this study aims to contribute to the theme by analyzing the value orientations at both individual and organizational levels of employees of Civil Society Organizations that hold the certificate of Federal Public Utility or the title of Civil Society Organization of Public Interest that are active in the municipalities of the South/South-West of Minas Gerais. The convenience non-probabilistic sample was chosen for three main reasons: (a) Heterogeneity of organizations; (b) High turnover of workers; (c) Outdated information on registration platforms. The sample consisted of 208 workers (paid employees, subcontractors and volunteers) in the municipalities of Poços de Caldas, Pouso Alegre and Varginha - Minas Gerais. This research has a predominantly quantitative characteristic and was developed with the application of the Personal Values Inventory (known as the Portrait Values Questionnaire - PVQ-21), translated and adapted, with evidence of validity tested by Sambiase et al. (2014), Organizational Profile Values Inventory (OPVI) developed and validated by Oliveira and Tamayo (2004) and a socio-demographic record. A priority of workers for benevolence and universalism personal values was verified, followed by the values related to security, self-direction and tradition. In a similar way, the prioritized organizational values were those related to the concern with the community and conservation. It was also observed a tendency of association between personal and organizational values, as well as the confirmation that personal values dimensions were good predictors of seven from the eight organizational values such as concern with the community, conformity, prestige, realization, autonomy, tradition and domain.

Keywords: Humans values. Personal values. Organizational Values. Third sector. Civil Society Organizations.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Interações dos setores.....	21
Figura 2 – A “Cebola”: Manifestação da Cultura em diferentes níveis de profundidade. ....	39
Figura 3 – Estrutura teórica de relações entre valores .....	48
Figura 4 – Estrutura de valores: nível cultural.....	54
Gráfico 1 – Transferências de recursos públicos federais às ESFLs (1999-2010).....	28
Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores humanos, definições e exemplo de valores específicos .....	47
Quadro 2 – Valores culturais e seus objetivos .....	53
Quadro 3 – Valores organizacionais, correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores e Metas dos Valores Organizacionais .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos segundo as faixas de ano de fundação - Brasil - 2010 .....	24
Tabela 2 –	Faixas de participação das fontes de financiamento no orçamento das organizações em (%).....	35
Tabela 3 –	Distribuição dos respondentes das OSCs e suas respectivas organizações nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha – MG .....	64
Tabela 4 –	Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha .....	69
Tabela 5 –	Hierarquia das Dimensões de Valores Pessoais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha .....	72
Tabela 6 –	Hierarquia dos Valores Organizacionais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha .....	73
Tabela 7 –	Hierarquia das Dimensões de Valores Organizacionais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha.....	77
Tabela 8 –	Hierarquia das dimensões de valores pessoais de acordo com o município das OSCs.....	78
Tabela 9 –	Hierarquia dos Tipos Motivacionais de valores dos trabalhadores das OSCs agrupadas por municípios .....	79
Tabela 10 –	Hierarquia das dimensões de valores organizacionais das OSCs agrupadas por municípios .....	81
Tabela 11 –	Hierarquia de valores organizacionais das OSCs agrupadas por municípios .....	82
Tabela 12 –	Correlações entre os valores organizacionais e as dimensões de valores pessoais .....	84
Tabela 13 –	Análises de regressão múltipla dos tipos motivacionais de valores organizacionais e as dimensões de valores pessoais.....	86

## LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

<b>ABONG</b>	–	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
<b>CEBAS</b>	–	Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social
<b>CNES</b>	–	Cadastro Nacional de Entidades Sociais
<b>CVS</b>	–	<i>Chinese Value Survey</i>
<b>ESFL</b>	–	Entidade Sem Fins Lucrativos
<b>ESS</b>	–	<i>European Social Survey</i>
<b>EVO</b>	–	Escala de Valores Organizacionais
<b>GIFE</b>	–	Grupo de Institutos, fundações e Empresas
<b>GTI</b>	–	Grupo de Trabalho Interministerial
<b>IBM</b>	–	<i>Internacional Business Machines</i>
<b>IBGE</b>	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IPEA</b>	–	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>IPVO</b>	–	Inventário de Perfil de Valores Organizacionais
<b>IVC</b>	–	Inventário de Valores Chineses
<b>IVI</b>	–	Inventário de Valores Pessoais
<b>IVO</b>	–	Inventário de Valores Organizacionais
<b>IVR</b>	–	Inventário de Valores de Rokeach
<b>MROSC</b>	–	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
<b>ONG</b>	–	Organização Não-Governamental
<b>OSC</b>	–	Organização da Sociedade Civil
<b>OSCIP</b>	–	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>PNAD</b>	–	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
<b>PVQ</b>	–	Portrait Values Questionnaire
<b>PVQ-R</b>	–	<i>Portrait Values Questionnaire – Refined</i>
<b>QPV</b>	–	Questionário de Perfis de Valores
<b>QPVP</b>	–	Questionário de Perfis de Valores Pessoais
<b>QVR</b>	–	Questionário de Valores Refinado
<b>RAIS</b>	–	Relação Anual de Informações Sociais
<b>RVS</b>	–	<i>Rokeach Values Survey</i>

**SPSS** – *Statistical Package for the Social Sciences*

**SVS** – *Schwartz Values Survey*

**UPF** – Utilidade Pública Federal

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>TERCEIRO SETOR NO BRASIL</b> .....	20
2.1	CONCEITUANDO O TERCEIRO SETOR .....	20
2.2	SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL .....	23
2.3	REGULAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL.....	30
2.3.1	O Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil .....	32
<b>3</b>	<b>VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS</b> .....	38
3.1	VALORES HUMANOS.....	38
3.2	EVOLUÇÃO DA TEORIA DE VALORES NA PSICOLOGIA SOCIAL .....	41
3.3	TEORIAS DE VALORES DE SCHWARTZ: NÍVEIS INDIVIDUAL E CULTURAL .....	46
3.3.1	Teoria de Valores Pessoais .....	46
3.3.2	Teoria de Valores Culturais .....	52
3.4	VALORES ORGANIZACIONAIS .....	55
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	61
4.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	61
4.2	INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	65
4.3	COLETA DOS DADOS.....	66
4.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	67
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	68
5.1	VALORES PESSOAIS DOS TRABALHADORES DAS OSCs .....	68
5.2	VALORES ORGANIZACIONAIS DAS OSCs.....	72
5.3	VARIAÇÃO NO PERFIL DOS VALORES PESSOAIS DOS TRABALHADORES DAS OSCs DE ACORDO COM CADA MUNICÍPIO .....	78
5.4	VARIAÇÃO NO PERFIL DE VALORES ORGANIZACIONAIS DE ACORDO COM CADA MUNICÍPIO.....	80
5.5	RELAÇÃO ENTRE OS VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS .....	83
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	90
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	97
	APÊNDICES .....	109
	ANEXOS .....	113

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado uma acelerada expansão do Terceiro Setor no Brasil, exigindo uma atenção singular pela dimensão que tem alcançado principalmente nos últimos vinte anos, quando foi fundado o maior número de organizações sem fins lucrativos registradas no Brasil (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012).

A emergência das organizações chamadas sem fins lucrativos no Brasil data do fim do século XX, principalmente entre os anos de 1960 e 1980. Neste período, as demandas sociais já eram crescentes e estavam na pauta dessas organizações e dos movimentos sociais que possuíam um cunho contestatório e juntos atuavam no combate à repressão do regime militar na época (COSTA; VISCONTI, 2001).

No início dos anos 90, por meio de mudanças na administração pública vindas de um argumento de sobrevivência à crise fiscal que aprofundou entre os anos 1970 e 1980, foram abertos espaços para o crescimento do número de entidades não governamentais no Brasil por intermédio de propostas descentralizadoras que incentivavam tanto a participação comunitária quanto a operacionalização dessas políticas por tais organizações (MONTAÑO, 2010).

A partir desse período, o termo Terceiro Setor apareceu de forma mais frequente nos grandes meios de comunicação por meio de instituições denominadas como entidades com interesse público, não-governamentais ou sem fins lucrativos. Esse termo é oriundo da divisão social em esferas e ainda gera certa divergência entre pesquisadores com este recorte. Alguns autores como Fernandes (1994), Montaña (2010) e Martins (2011) relacionam o Estado ao “Primeiro Setor”, o mercado ao “Segundo Setor” e a Sociedade Civil ao “Terceiro Setor”. Já autores como Marçon e Escrivão Filho (2001) e Alves (2002) associam o Mercado, o Estado e a Sociedade Civil respectivamente ao primeiro, segundo e Terceiro Setor. Este trabalho abordará Estado como “Primeiro Setor”.

O Estado tem se apresentado como um dos principais financiadores de recursos destinados às atividades desenvolvidas pelas entidades do Terceiro Setor que, em grande parte, não geram receitas suficientes para manterem suas operações. É neste sentido que as organizações da sociedade civil se vêm em um ambiente instável de sustentabilidade econômica, o que as tornam, em grande parte, dependentes de financiamentos externos à organização, podendo significar uma perda de autonomia e até mesmo a descaracterização da missão da

organização em decorrência do financiamento de instituições públicas, privadas, nacionais ou internacionais (MONTAÑO, 2010).

Ainda na década de 1990, foram realizados pelo menos dois seminários sobre o tema Terceiro Setor no Rio de Janeiro. O primeiro ocorreu em 1995 e teve como nome “Organizações Não Governamentais: solução ou problema?” O segundo foi organizado em 1996 e se chamou “III Encontro Ibero-americano do Terceiro Setor”, este com participação de expositores internacionais (COELHO, 2005).

Uma das questões levantadas nesses seminários foi a possível perda de autonomia que as organizações do Terceiro Setor apresentariam ao estabelecer parcerias com o Estado. Coelho (2005) argumentou que, ao receber alguma forma de financiamento governamental, as organizações poderiam se tornar dependentes financeiramente e suas decisões seriam estabelecidas por determinações do próprio Estado, mas que na prática pelo motivo de definirem objetivos e sua forma de atuar na sociedade, as organizações não perderiam sua autonomia. Apesar de negar a perda de autonomia, destacou que com as parcerias estabelecidas entre o poder público e as organizações do Terceiro Setor, haveria a necessidade de um novo posicionamento dessas organizações diante do Estado.

Outros autores apresentaram argumentos em prol de uma mudança na conduta das organizações da sociedade civil perante o Estado ao longo do tempo (CERA, 2005; FERNANDES, 1994; FISCHER, FALCONER, 1998; GOHN, 2003; GONÇALVES, 1996; MONTAÑO, 2010). Estes autores destacaram a existência de uma mudança no caráter dessas organizações, antes com uma postura mais reivindicatória diante do Estado e, a partir principalmente das últimas duas décadas, menos contestatória e mais parceira do Estado.

É neste sentido que Cera (2005) destaca que o apoio governamental, por meio de transferência de recursos financeiros ou físicos, serviu para que o Estado pudesse, sob o pensamento neoliberal, cuidar dos assuntos de seu interesse, chamados exclusivos e estratégicos como a economia e a polícia, repassando suas funções não exclusivas, a saber, saúde, educação e cultura para organizações não governamentais. Entretanto, para a autora, apesar de serem funções não exclusivas do Estado, esses assuntos são direitos constitucionais e universais, e essas organizações não deveriam cumprir esse papel sem estimular a população quanto aos seus direitos.



Para Fischer e Falconer (1998) e Montañó (2010), essa transformação na forma de atuação dessas organizações a partir dos anos 1990, tem demonstrado uma busca por estabelecer relações de parcerias com o governo ao invés da confrontação, isto é, “[...] no lugar da ‘conquista’ do Estado exalta-se a ‘parceria’ com o Estado; em vez do conflito, a negociação, despolitizando-se assim as lutas sociais” (MONTAÑO, 2010, p. 153). Da mesma forma, Gohn (2003), apontou uma alteração na direção do foco central da análise, de agente transformador para uma demanda a ser atendida.

Essa alteração ocorreu no contexto da promulgação de diversas leis que permearam a expansão do Terceiro Setor, entre elas estão a lei 9.608/98, que regularizou o serviço voluntário, a lei 9.790/99, conhecida como Marco Legal por ter permitido a introdução de mudanças na relação entre Estado e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse público (OSCIPs) no que ficou denominado termo de parceria e, mais recentemente, a promulgação do novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) por meio da Lei 13.019 de 2014, a qual foi alterada pela Lei 13.204/15 e evidenciou uma preocupação em fortalecer a relação entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ao estabelecer um conjunto de princípios para que as parcerias entre os dois setores ocorressem com mais transparência, segurança jurídica e simplificação no processo de repasse de recursos (BRASIL, 2014b; BRASIL, 2016).

Tal mudança nessa relação Estado-Terceiro Setor induz a questionamentos a respeito das prioridades axiológicas que as organizações sem fins lucrativos têm apresentado no contexto atual, haja vista que as análises relacionadas à pesquisa de valores nessas entidades ainda se encontram subestimadas nos estudos acadêmicos nacionais quando comparados a estudos sobre o Estado e Mercado (NASCIMENTO; BORGES-ANDRADE; PORTO, 2016). Neste aspecto, cabe ressaltar as contribuições da psicologia social ao estudo de valores, contribuindo na elaboração de instrumentos que possibilitassem a compreensão das decisões e ações humanas, as quais se baseiam em valores considerados importantes na execução dos objetivos ou metas tanto do indivíduo quanto de uma cultura (ZANELLI; SILVA, 2012).

Dentre os pesquisadores que têm se dedicado ao estudo de valores na psicologia social, destacam-se as contribuições de Schwartz (1987, 1992, 1994, 1999, 2005a, 2005b, 2006), que se constitui atualmente como um dos principais nomes na pesquisa de valores no âmbito da psicologia social, sendo o primeiro a desenvolver duas teorias de valores estruturadas em nível individual e cultural, baseadas na motivação subjacente a cada um deles, definindo valores como

crenças orientadoras do comportamento das pessoas e sociedades, que transcendem situações específicas e são orientados pelo grau de importância que é dado a cada valor. Suas pesquisas têm contribuído no aperfeiçoamento de novas técnicas de estudos em nível organizacional, o que permitiu obter informações sobre o perfil axiológico das instituições, contribuindo com a compreensão das singularidades pertencentes a cada uma delas (SCHWARTZ, 2006; TAMAYO, 2007a).

Os municípios Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha foram escolhidos por concentrarem o maior número de organizações sem fins lucrativos e o maior número de trabalhadores vinculados ao Terceiro Setor do Sul/Sudoeste de Minas Gerais. Esses municípios são classificados como médio porte e possuem como principal fonte de renda a agroindústria e a prestação de serviços, além de se situarem como polos regionais dos municípios circunvizinhos (IBGE, 2017).

A justificativa pessoal para a realização deste estudo se dá na formação acadêmica da pesquisadora no curso de Ciências Econômicas. Durante esse período, a pesquisadora fez parte de quatro projetos de extensão que trabalhavam a temática do Terceiro Setor. Nestes projetos foram abordadas atividades que envolviam estudos referentes à participação social das organizações sem fins lucrativos no contexto local e brasileiro, a execução de um mapeamento das organizações de um município sul mineiro e, por fim, a realização de atividades voluntárias em organizações da sociedade civil, com a ministração de cursos e oficinas em diversas áreas. Nesse mesmo período, a pesquisadora participou de um grupo de pesquisa em cultura e valores humanos, no qual foi possível compreender a centralidade do estudo de valores, sua importância na análise do comportamento humano e sua influência nas práticas sociais. Essa experiência permitiu, dessa forma, conhecer as particularidades teóricas e práticas apresentadas por organizações sem fins lucrativos na conjuntura nacional assim como perceber, como destacam Louback, Teixeira e Bido (2009), a importância das organizações do Terceiro Setor nos espaços socioculturais, influenciando-os ao desenvolver e compartilhar valores relacionados à sua conduta.

É importante, ainda, destacar que este estudo se encontra aliado à linha de pesquisa Gestão, Instituições e Políticas Públicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Sociedade, cujos objetivos se situam na articulação e na ampliação do conhecimento entre os setores público e privado.

Assim, partindo da problemática representada pela mudança do cenário de atuação das organizações do Terceiro Setor nas últimas décadas e adotando a ótica de Schwartz (1992, 1994, 1999, 2005a, 2005b, 2006) para o estudo de valores, este trabalho busca analisar orientações valorativas nos níveis individual e organizacional junto aos trabalhadores<sup>1</sup> em Organizações da Sociedade Civil que possuam o certificado de Utilidade Pública Federal ou o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, atuantes em municípios do Sul/Sudoeste de Minas Gerais.

Especificamente, esta pesquisa se propõe a:

- a) conhecer as características sociodemográficas dos trabalhadores das organizações sem fins lucrativos envolvidas na pesquisa;
- b) descrever e comparar a hierarquia de valores pessoais entre os trabalhadores das organizações pesquisadas;
- c) descrever e comparar a hierarquia de valores das organizações participantes de acordo com o perfil motivacional apresentado;
- d) analisar a capacidade preditiva dos valores pessoais em relação aos valores organizacionais das entidades envolvidas no estudo.

Dados os objetivos desta pesquisa, serão abordados no próximo capítulo as principais discussões acerca da definição do Terceiro Setor, sua trajetória na sociedade brasileira a partir da década de 1960 e as principais leis que regulam o setor no país. No segundo capítulo, serão apresentadas as contribuições da Psicologia Social para o estudo de valores humanos, com destaque para a teoria transcultural de valores humanos de Shalom Schwartz e aos avanços no estudo do tema no âmbito organizacional proporcionados com a colaboração de Álvaro Tamayo. No capítulo referente à metodologia serão detalhados os procedimentos utilizados na condução da pesquisa a fim de caracterizar a amostra participante, justificar a utilização das escalas sociais escolhidas e descrever os procedimentos adotados na condução do estudo, como as estratégias para a coleta de dados e de análise das informações obtidas. No capítulo de resultados e discussões serão abordados os valores que foram priorizados na perspectiva individual e organizacional. Posteriormente, esta análise foi aprofundada levando em consideração os valores pessoais e organizacionais de acordo com os municípios nos quais estão localizadas as organizações estudadas. Para averiguar a possibilidade de associação entre os valores pessoais e

---

<sup>1</sup> Contratados com remuneração, terceirizados e voluntários.

organizacionais foram realizados testes de correlação e análises de regressão. E, por fim, nas considerações finais, serão enfatizados os principais limites e contribuições do estudo, com sugestões para futuras pesquisas.

## 2 TERCEIRO SETOR NO BRASIL

O termo Terceiro Setor se situa em meio a um panorama difuso e, ainda, muito impreciso conceitualmente, revelando uma multiplicidade de conteúdos e recursos que cercam a realidade a qual ele se propõe nominar. Neste capítulo, buscar-se-á abranger algumas das principais discussões sobre a conceituação acerca deste setor, seu surgimento no Brasil, as principais leis que o abordam e, por fim, a mudança no caráter de atuação das organizações sem fins lucrativos presente no discurso de autores brasileiros.

### 2.1 CONCEITUANDO O TERCEIRO SETOR

Terceiro Setor é um termo abrangente que surgiu nos Estados Unidos entre os anos de 1970 e 1980, relacionado ao conceito de filantropia. É, portanto, uma denominação relativamente recente e, ainda, pouco utilizada. A falta de precisão conceitual presente no universo do Terceiro Setor revela uma dificuldade de enquadramento das organizações que o compõem em parâmetros comuns. Por serem entidades privadas sem fins lucrativos, quaisquer organizações que detém a característica de não estatal e que não visa ao lucro e sua distribuição para seus trabalhadores estariam passíveis de pertencer ao Terceiro Setor (COELHO, 2005; FERNANDES, 1994; MONTAÑO, 2010). É neste contexto que Montañó (2010) destaca que

Desta forma, o conceito parece reunir tanto o Green Peace (de defesa ao meio ambiente, com táticas radicais) como o Movimento Viva Rio, as Mães da Praça de Maio (de luta política pelo esclarecimento e justiça sobre os detidos/desaparecidos na ditadura argentina) como a Fiesp, o Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra (de luta político-econômica pela reforma agrária) como a Fundação Roberto Marinho, as Creches Comunitárias (Conquistas de moradores) como a caridade individual, o movimento pelas Diretas Já como as atividades “sociais” de um candidato a vereador, entre uma infinidade de casos (MONTAÑO, 2010, p. 56).

Ainda sobre a inconstância na definição do setor, ao falar em “Terceiro Setor” é presumida a existência de um “primeiro” e de um “segundo”, os quais se referem na literatura respectivamente ao Estado e ao Mercado (FERNANDES, 1994; MONTAÑO, 2010). Para Fernandes (1994), há uma interação dos três setores e, por isso, há dificuldades em encontrar os limites entre cada um. Esse tipo de divisão acaba gerando conflitos e controvérsias entre

pesquisadores por fazer um recorte social e ainda “setorizar” a corrupção (MONTAÑO, 2010). Essas interações podem ser observadas na Figura 1 a seguir:

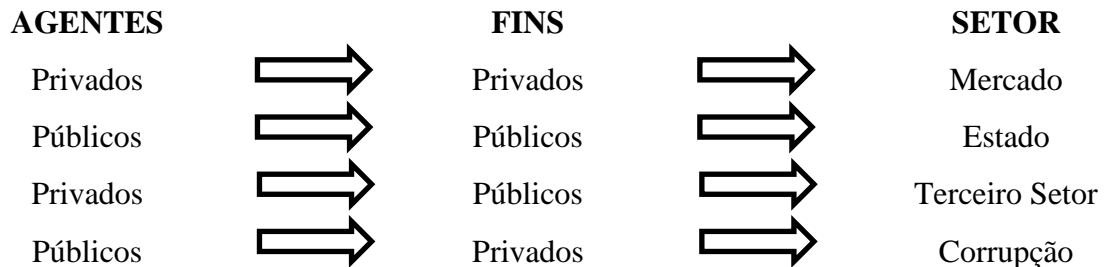


Figura 1 – Interações dos setores  
Fonte: FERNANDES (1994)

As instituições do Terceiro Setor se distinguiriam dos demais setores por não objetivarem a distribuição de lucro entre seus membros e por apresentarem atividades em prol das necessidades coletivas (COELHO, 2005). Com objetivo de distinguir organizações do Terceiro Setor, Fernandes (1994) e Coelho (2005), colocam como características essenciais os seguintes pontos: a) as entidades são não-governamentais; b) sem fins lucrativos; c) autônomas e autogovernadas; d) possuem trabalho voluntário.

Entretanto, alguns destes pontos são questionáveis. Por exemplo, ao firmarem parcerias com a Administração Pública, percebe-se uma aproximação do Estado com o Terceiro Setor, o que pode ser visto quando o desenvolvimento de atividades públicas atribuídas ao Estado são desempenhadas por entidades do Terceiro Setor por meio de financiamento público (MONTAÑO, 2010). É questionada, também, a caracterização dessas organizações como entidades “prestadoras de um serviço público”. Para Coelho (2005), esta não pode ser uma característica que distingue suficientemente organizações do Terceiro Setor, pois existem outras instituições que prestam serviços públicos como agências governamentais ou empresas privadas. É neste sentido que a autora propõe que a essa característica se deve acrescentar os termos “privadas” e “sem fins lucrativos”, pois assim distinguir-se-ia o Terceiro Setor das instituições governamentais e do mercado.

Outro ponto a ser discutido é o caráter não lucrativo dessas organizações. Segundo Szazi (2006), a existência de lucro não pode descaracterizar uma organização sem fins lucrativos, da mesma forma que não pode dar a uma empresa do mercado característica de uma entidade do Terceiro Setor por apresentar, em algum exercício, saldo nulo ou negativo. Desse modo, quando

se trata do Terceiro Setor, os lucros oriundos de algum tipo de serviço ou bens da organização – taxas por serviço ou atividades operacionais – devem ser reinvestidos na própria entidade, sem qualquer distribuição entre os membros da organização, porém isso não impede a existência de lucratividade na instituição (FERNANDES, 1994; JUNQUEIRA, 2004).

A inserção ou não dos movimentos sociais no Terceiro Setor reforça sua imprecisão conceitual. Autores como Fernandes (1994) e Coelho (2005) ao considerarem que apenas organizações com estruturas formais pertençam ao Terceiro Setor, deixam de lado os movimentos sociais, por estes, a grosso modo, não possuírem uma constituição jurídica. Já autores como Montaña (2010) e Violin (2010) criticam Fernandes (1994) por este aceitar movimentos sociais que ajam de forma pacífica como pertencentes ao Terceiro Setor. Para Violin (2010, p. 139), tudo aquilo que “não é Estado em sentido estrito e que não faz parte do mercado com fins lucrativos é ‘Terceiro Setor’, inclusive os movimentos sociais. Se os movimentos sociais não fizessem parte do ‘Terceiro Setor’, seriam, quem sabe, do ‘quarto’ ou ‘quinto setor’”.

Coelho (2005) destaca o enquadramento dos movimentos sociais a essas mesmas características do Terceiro Setor, a saber, entidades não governamentais, sem fins lucrativos, autônomas e autogovernadas e que possuem trabalho voluntário. A autora cita que essas semelhanças se dão pela influência dos movimentos sociais na conjuntura brasileira, a partir dos quais organizações não governamentais surgiram como forma de dar continuidade aos objetivos desses movimentos.

Apesar dessas semelhanças, Coelho (2005) não considera como pertencentes ao Terceiro Setor os movimentos sociais pelo fato destes não possuírem uma estrutura formal capaz de perdurar no tempo, além deles possuírem um caráter mais contestatório/reivindicatório diante do Estado ao contrário das organizações do Terceiro Setor, as quais buscam, por meio de parcerias, estabelecer uma relação com o governo.

Tendo em vista a imprecisão na definição do termo, neste trabalho foi aceito, sem a pretensão de exaurir a discussão em torno do tema, a conceituação de organizações pertencentes ao Terceiro Setor, as entidades de natureza privada – associações ou fundações –, que não apresentam distribuição de lucros entre os membros da organização, são autônomas e autogovernadas, possuem trabalho voluntário e/ou remunerado, com estruturas formais e que apresentem objetivos sociais em pelo menos uma das seguintes finalidades: assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde,

segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; promoção de direitos; ética, da paz, da cidadania, da democracia; pesquisa e desenvolvimentos de tecnologias alternativas.

Essas divergências conceituais são resultado de um processo ainda em crescimento de absorção das formas de atuação dessas organizações pela sociedade civil. Há, portanto, a necessidade de compreender mais detalhadamente como ocorreu o surgimento do setor no Brasil durante os últimos 40 anos, sua transformação no modo de atuação na sociedade e os desafios apresentados durante quase meio século de história do Terceiro Setor no país.

## 2.2 SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

As organizações voltadas à filantropia sempre tiveram seu espaço na sociedade, práticas estas, comumente desenvolvidas por entidades religiosas que buscavam por meio de ação voluntária ou caridosa promover suas atividades (COELHO, 2005; COSTA, VISCONTI, 2001).

A consolidação das organizações sem fins lucrativos no Brasil data do fim do século XX, principalmente a partir da década de 1960, período marcado por restrições político-partidárias e sociais impostas pelos governos militares e que apresentava, nessa sociedade, demandas intensas e crescentes presentes na pauta dessas organizações e dos movimentos sociais, os quais possuíam um cunho contestatório de combate à repressão da época (CERA, 2005; COSTA; VISCONTI, 2001).

O Fortalecimento deste setor fez com que essas organizações se tornassem, segundo Fernandes (1994), um fenômeno a partir da década de 1970, período em que parte delas ampliou suas atividades por meio de parcerias com entidades internacionais que incentivavam as ações comunitárias os movimentos de promoção social em um período marcado pelo autoritarismo de governos militares.

As atividades associativas desse período cresceram no país com os movimentos de mulheres, de indígenas, de minorias étnicas, movimentos de defesa do meio ambiente entre outros que ganharam força neste período e foram introduzidas ao neologismo Organização Não-Governamental (ONG), termo mais utilizado quando se refere ao Terceiro Setor que, apesar de



sua grande divulgação nos meios de comunicação, é juridicamente inexistente e reducionista na contribuição para um avanço na conceituação do Terceiro Setor ao reunir em um grande grupo quaisquer organizações que não estiverem no âmbito estatal, sem diferenciar atividades que visem o bem-estar coletivo dos individuais (FERNANDES, 1994; JUNQUEIRA, 2004; LANDIM, 1998; MONTAÑO, 2010).

No Brasil, dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, fundações e Empresas (GIFE) sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no país demonstram o crescimento ocorrido no setor nos últimos 40 anos como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos segundo as faixas de ano de fundação - Brasil - 2010

Faixas de ano de fundação	Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos	
	Total	Percentual (%)
<b>Total</b>	<b>290692</b>	<b>100,0%</b>
Até 1970	9558	3,3%
De 1971 a 1980	27270	9,4%
De 1981 a 1990	45132	15,5%
De 1991 a 2000	90079	31,0%
De 2001 a 2010	118653	40,8%

Fonte: Adaptado de IBGE (2012)

O crescimento acentuado no número de registro de fundações e associações sem fins lucrativos em todo país teve como destaque o período de 1990 a 2010. Este período foi marcado pelas influências da onda neoliberal de redução do Estado por meio de reformulações de políticas econômicas e sociais, dentre as quais havia o incentivo às ações de organizações privadas sem fins lucrativos no desenvolvimento de atividades não exclusivas do Estado que serão detalhadas adiante (ANDERSON, 2008; MONTAÑO, 2010).

Foi a partir desse período de expansão que entidades voltadas à educação de base ou educação popular e, também, à promoção social buscaram alterar o caráter “assistencialista”, tornando-o um termo negativo. Ao invés disso, essas organizações procuraram priorizar ações

voltadas aos direitos humanos, civis e sociais (COELHO, 2005; FERNANDES, 1994; LANDIM, 1998). Desse modo, tanto organizações da sociedade civil quanto agências públicas passaram a ver nas parcerias uma alternativa aos problemas sociais.

As entidades assistenciais mais antigas, por exemplo, vão pouco a pouco transformando seus objetivos e suas formas de atuação, seja em função dos novos valores que passam a ser socialmente difundidos, seja em função das organizações mais recentes. O discurso sofre uma mutação: de “assistir o mais carente” e “tirar a criança da rua” passa-se a pensar em termos de “educar para a cidadania”, “formar o indivíduo para a vida em sociedade” (COELHO, 2005, p.192).

A partir do início dos anos 90, mudanças na administração pública oriundas de um argumento de sobrevivência à crise fiscal, que aprofundou entre os anos 1970 e 1980, abriram espaço para entidades não governamentais, por meio de propostas descentralizadoras que incentivavam tanto a participação comunitária, quanto as organizações sem fins lucrativos na operacionalização de políticas públicas (FISCHER; FALCONER, 1998).

No Brasil, a Reforma do Aparelho do Estado de 1995 se iniciou durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. Para Bresser-Pereira (2003) – responsável pelos ministérios da Fazenda e da Administração Federal e Reforma do Estado – e Cardoso (2003), havia uma necessidade de parceria entre o Estado e a sociedade a qual deveria assumir, junto com a iniciativa privada, um espaço maior na provisão de serviços públicos, isto é, a transferência de funções tornaria, para os autores, certas atividades mais eficientes com a descentralização das funções e por meio da incorporação de técnicas gerenciais que introduzissem na cultura do trabalho público as noções de produtividade, resultados entre outras.

Buscava-se uma administração descentralizada, dividida em quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, as atividades não-exclusivas e a produção de bens e serviços para o mercado. Desse modo, os objetivos do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, eram, entre outros, inserir técnicas gerenciais de forma a trazer conceitos de efetividade e eficiência do mercado para o setor público, além de limitar a ação do Estado às atividades exclusivas, afastando o aparelho estatal dos serviços não-exclusivos para organizações públicas não-estatais e da produção de bens e serviços para o mercado (BRESSER-PEREIRA, 2003).

No Plano Diretor esses quatro setores foram instrumentalizados no país a fim de se obter uma delegação de autoridade menos centralizada. A seguir, pode-se observar os objetivos em cada setor (BRASIL, 1995):

- a) núcleo estratégico: aumentar a efetividade deste núcleo, a fim de os objetivos acordados democraticamente fossem adequados e alcançados de forma efetiva;

modernizar a administração burocrática por meio de uma política de profissionalização do serviço público, isto é, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma administração salarial efetiva e, ao mesmo tempo, introduzir uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho; capacitar gerencialmente o núcleo estratégico a fim de definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas e com as organizações sociais;

- b) atividades exclusivas: transformar as autarquias e fundações que possuíssem poder de Estado em agências autônomas, administradas segundo um contrato de gestão; substituir a administração pública burocrática, rígida, voltada para o controle *a priori* dos processos, pela administração pública gerencial, baseada no controle *a posteriori* dos resultados e na competição administrada; fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiassem a participação popular tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas;
- c) serviços não-exclusivos: transferir para o setor público não-estatal serviços não-exclusivos, através de um programa de “publicização”, transformando as fundações públicas em organizações sociais que tinham autorização específica do poder legislativo para celebrar contrato de gestão com o poder executivo e assim tivessem direito a dotação orçamentária; lograr uma maior autonomia e um controle social direto desses serviços por parte da sociedade através dos seus conselhos de administração. Mais amplamente, fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiassem a participação da sociedade tanto na formulação quanto na avaliação do desempenho da organização social, viabilizando o controle social; fomentar uma maior parceria entre o Estado, que continuaria a financiar a instituição, a própria organização social, e a sociedade a que servia e que deveria participar minoritariamente de seu financiamento via compra de serviços e doações;
- d) produção para o mercado: dar continuidade ao processo de privatização através do Conselho de Desestatização; reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação dos monopólios naturais que fossem privatizados; e, por fim, implantar contratos de gestão nas empresas que não pudessem ser privatizadas.

A partir desses objetivos, o plano diretor por meio da abordagem da administração pública gerencial buscava, segundo Paes de Paula (2005), uma delegação maior de atividades estatais para a sociedade e para o mercado, além de uma participação social mais efetiva, a qual teria acontecido somente no nível do discurso, pois no que se referiu ao processo de decisão, a autora destaca que as instituições foram centralizadoras, reduzindo o espaço participativo dos cidadãos, estimulando o isolamento dos decisores e promovendo práticas personalistas.

É neste cenário de busca por descentralização e de tentativa de racionalização do aparelho estatal que as organizações sem fins lucrativos ganharam espaço ao proporem agilidade e eficiência às ações das políticas públicas. Dessa forma, o Estado transferiu, por meio de parcerias, algumas de suas competências às organizações do Terceiro Setor (JUNQUEIRA, 2004).

De acordo com Junqueira (2004) e Coelho (2005), o Estado, independentemente do nível de governo, passou a desenvolver parcerias com as organizações sem fins lucrativos com objetivo de tornar mais ágil a gestão das políticas sociais. Para os autores, ao transferir a execução de alguns serviços públicos ao Terceiro Setor, o Estado encontraria nessa relação uma alternativa de atendimento aos interesses coletivos e as demandas sociais, estimulando as iniciativas da comunidade local.

É neste sentido que se tem observado a transferência de recursos públicos como parte da realidade cotidiana de grande parte das organizações sem fins lucrativos no país. A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) divulgou que entre suas mais de 200 entidades associadas, 60,4% possuíam recursos federais em seus orçamentos em 2007, ficando atrás somente da cooperação internacional cuja participação abrange 78% dos orçamentos (ABONG, 2010).

Em 2012, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) divulgou que apesar de apresentar forte variação anual, a alocação de recursos públicos federais para as Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFLs) demonstrou crescimento no volume das transferências no período de 1999 a 2010, como se pode observar no Gráfico 1, apresentando assim uma significativa participação na fonte de recursos dessas organizações (IPEA, 2012).

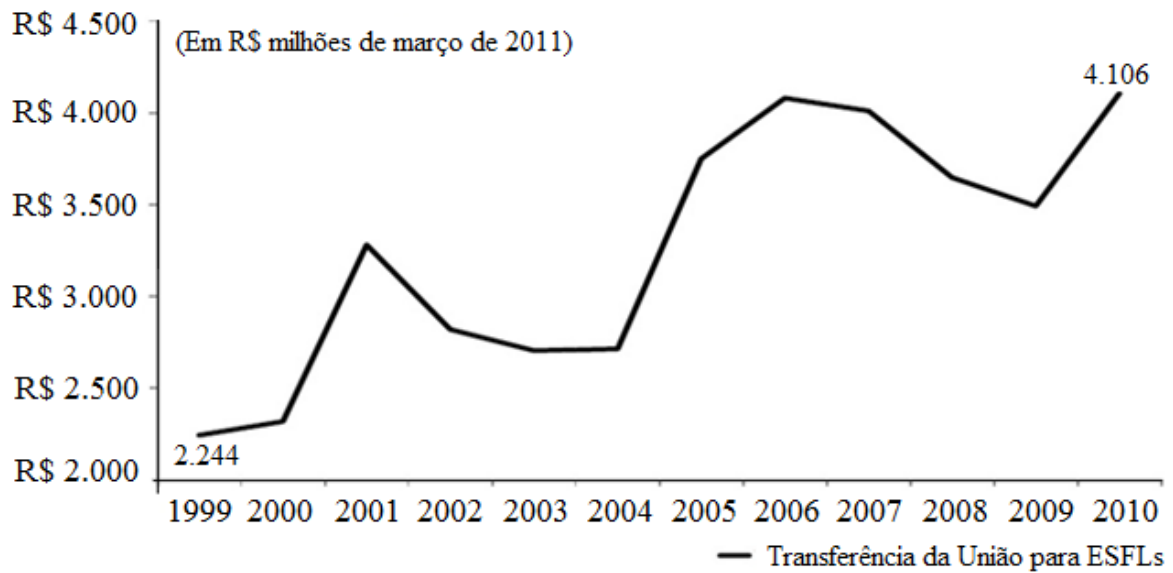


Gráfico 1 – Transferências de recursos públicos federais às ESFLs (1999-2010)  
Fonte: IPEA (2012)

Segundo Coelho (2005), o estreitamento das relações entre Estado e as organizações sem fins lucrativos se dá principalmente pelos seguintes argumentos:

- a) os serviços das organizações da sociedade civil são oferecidos sempre em uma escala menor do que os prestados pelas instituições públicas, o que facilitaria sobremaneira seu gerenciamento;
- b) devido à aproximação das organizações sem fins lucrativos a uma comunidade e/ou a um grupo de indivíduos, sofrem por partes destes, pelo menos no âmbito do discurso, um certo controle. Esse controle comunitário asseguraria, de certa forma, a qualidade do serviço, pois o beneficiário tem acesso facilitado na instituição, podendo reivindicar melhorias com maior eficácia;
- c) a produção do serviço ou bem público por essas organizações, teriam um custo mais baixo do que os produzidos pelo mercado ou pelo setor público, o que tornaria positiva a relação custo/benefício. Um dos fatores de barateamento de custos seriam as isenções fiscais.

Esses argumentos, entretanto, são questionados na literatura do Terceiro Setor em relação ao seu discurso idealizado. Os pesquisadores Ramos e Klann (2015), por exemplo, realizaram um estudo quantitativo que visava analisar a qualidade da informação contábil das organizações sem fins lucrativos no Brasil. Os autores observaram que a amostra de 392 organizações com o título

de OSCIP ou com o certificado de UPF apresentou baixo nível de evidência contábil, e por consequência, a qualidade dessa informação demonstrou que as organizações analisadas não se encontravam em conformidade plena com as normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao Terceiro Setor. Esse tipo de característica pode ser um indício de uma incipiente capacitação dos profissionais de parte dessas organizações envolvidos com a prestação de contas e divulgações das informações contábeis das organizações do Terceiro Setor no país (RAMOS; KLANN, 2015). Isso vem confrontar a postura adotada no primeiro argumento, pois, apesar dos serviços prestados estarem numa escala muito menor do que se fossem realizados pelo Estado, as organizações ainda apresentam dificuldades em gerir internamente suas atividades, não permitindo uma transparência plena no repasse de recursos públicos para a execução de seus projetos (MONTAÑO, 2010).

O segundo argumento é criticado por Cera (2005) no sentido de que a transferência de funções estatais não exclusivas para organizações da sociedade civil constitui uma postura ideológica de afastamento do Estado de questões sociais como de saúde, educação, cultura entre outras ao transferir recursos financeiros para o Terceiro Setor. Esse tipo de conduta reduziria, desse modo, a contestação da sociedade aos problemas sociais diante do Estado, transferindo-a para a organização (CERA, 2005; MONTAÑO, 2010).

De acordo com Montañó (2010), o argumento de que as organizações da sociedade civil são mais eficientes às questões sociais em função de oferecerem a um menor custo o mesmo produto ou serviço prestados do que pelo Estado ou Mercado, defendido, por exemplo, por Cardoso (2003), envolve mais do que aspectos financeiros. Esse baixo custo pode estar atrelado às condições precárias de trabalho apresentado por parte das organizações, com salários abaixo da média nacional para a categoria (ZAPE, 2007). De acordo com Zape (2009), condições de trabalho com práticas ilegais, como a falta de vínculos empregatícios ou de direitos trabalhistas e previdenciários, são frequentes no cotidiano no Terceiro Setor e, ademais, quando são contratados, os trabalhadores sofrem com a insegurança do fim da parceria e do financiamento que mantém o projeto.

Desse modo, verifica-se ainda uma incipiente transparência que envolva as relações de organizações que recebam, por exemplo, recursos financeiros e/ou físicos além de outras vantagens por meio da parceria com o Estado, o qual deve exigir requisitos necessários para que esta relação ocorra de maneira legalmente constituída, sem a precarização do trabalho e dos

produtos desenvolvidos ou dos serviços prestados. Devido à aproximação destes dois setores, serão abordadas, na próxima seção, as principais regulamentações do Terceiro Setor e as principais formas de parcerias entre o Estado e as organizações sem fins lucrativos no Brasil.

### 2.3 REGULIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

A regulamentação brasileira em torno de entidades que exerciam atividades sem fins lucrativos ainda não diferenciava, até o início da década de 1990, as diversas organizações incluídas no Terceiro Setor, o que permitia que estabelecimentos como partidos políticos, cooperativas, associações de classe, instituições religiosas entre outras instituições com perfil específico de atuação fossem caracterizadas como semelhantes do ponto de vista jurídico. Por este motivo, a partir de 1996, houve um intenso discurso e movimentação da sociedade civil organizada, liderada pelo Conselho da Comunidade Solidária (COSTA; VISCONTI, 2001).

O Programa destinava-se a ser o segmento do aparelho do Estado responsável pela promoção de políticas sociais ditas “emergenciais”, visando ações estratégicas eficientes de combate à fome e à miséria para a redução das disparidades regionais e sociais. Sua base teórica legal foi, em grande parte, inspirada no projeto de reforma institucional e cultural do então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, que propunha a criação de instituições normativas e organizacionais que viabilizassem uma reforma para a gestão da coisa pública, tendo em vista dois critérios: democracia e eficiência (PERES, 2005, p. 113).

De acordo com Xavier (2002), o Conselho da Comunidade Solidária resultou em avanços jurídicos que permitiram às organizações possibilidades de expansão de suas atividades. Um desses resultados foi a lei 9.608 de 1998, que regularizou o serviço voluntário ao não gerar vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária à entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada sem fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social entre outros (BRASIL, 1998).

Um ano após a promulgação da lei do voluntariado, a lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, foi considerada o maior resultado dessa grande movimentação em busca de uma legislação mais adequada (COSTA; VISCONTI, 2001). Essa lei ficou conhecida como Marco Legal e permitiu a introdução de mudanças no regimento do Terceiro Setor, com destaque para os:

[...] novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos (COSTA; VISCONTI, 2001, p.10).

A Lei 9.790/99 abriu a possibilidade de parceria entre Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e o Estado no que ficou denominado “Termo de Parceria”, o qual se tornou num instrumento de fomento de um vínculo de cooperação entre as partes para promoção e execução das atividades de interesse público (BRASIL, 1999).

A parceria entre o Estado e as organizações sem fins lucrativos não é recente, mas tem se alterado ao longo dos anos. De acordo com Oliveira Neto (1991 apud GONÇALVES, 1996), na década de 1970 apenas 10% dos recursos utilizados pelas organizações sem fins lucrativos eram públicos, ao passo que em 1985, essa proporção tinha aumentado para 30% e na década seguinte chegava a 50%. O que representava para Gonçalves (1996) um movimento intencional do Estado com objetivo de obter maior participação da sociedade na prestação de serviços por meio de mecanismos de descentralização das funções estatais.

Desse modo, com o crescimento das organizações sem fins lucrativos no país, principalmente na década de 90, foi exposta a necessidade de maior clareza nas transferências de recursos ocorridas por meio das parcerias com o Estado. Tendo em vista que o termo Organização Não Governamental (ONG) é juridicamente inexistente, o Novo Código Civil, instituído pela lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002, esclareceu a regulamentação dessas organizações ao qualificá-las como pessoas jurídicas de direito privado, dividindo-as em associações e fundações, as quais por meio dessa qualificação estariam sujeitas às suas regulamentações particulares, distinguindo-lhes pela maneira que foram constituídas (BRASIL, 2002).

Pode-se definir uma associação como uma pessoa jurídica criada pela união de pessoas que se organizem em torno de fins não econômicos (BRASIL, 2002). O caráter “não econômico” faz com que haja uma distinção entre este tipo de organização e as “Sociedades civis” existentes no Código Civil de 1916, as quais também eram constituídas pela união de pessoas, porém, com finalidade lucrativa, como as profissões regulamentadas, por exemplo (SZAZI, 2006).

Para Szazi (2006) é preciso destacar que apesar de uma associação se constituir pela reunião de pessoas e por não apresentar finalidade lucrativa, isso não implica em uma organização de caráter social, pois podem não servir de proveito de todos, por exemplo, as



associações que buscam interesse particular de seus associados como clubes recreativos ou as que mantêm um controle rígido sobre os membros participantes. Há, dessa forma, a distinção entre o cunho associativo e social, também chamados de entidades que visam o benefício mútuo e organizações dedicadas ao benefício público (SZAZI, 2006).

Para o autor, as entidades de cunho associativo ou que visam o benefício mútuo possuem natureza endógena, isto é, dedicam suas atividades de forma exclusiva para seus membros. Já as entidades de cunho social ou organizações de benefício público possuem natureza exógena, agindo em função daqueles que não se encontram em seus quadros sociais. Essa é uma distinção importante para se identificar as associações que podem ser beneficiadas das que não receberam recursos públicos.

No que se refere à criação de uma fundação é necessária uma dotação especial de bens livres, dos quais o seu instituidor faz, por meio de escritura pública ou testamento, especificando os fins aos quais esses bens se destinam e, se quiser, qual maneira de administrar a organização (BRASIL, 2002; SZAZI, 2006).

Apesar da lei não definir um mínimo, o valor dos bens da entidade deve ter a capacidade de suprir as necessidades propostas pelo instituidor com fins de cumprir com o objetivo da organização (SZAZI, 2006).

Segundo o código civil de 2002, a fundação somente poderá se constituir para fins de assistência social; cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde; segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos e, por fim, atividades religiosas (BRASIL, 2002).

### 2.3.1 O Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

A lei federal nº 13.019, de julho de 2014, ficou conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), pois proporcionou alterações na forma de parcerias entre as organizações do Terceiro Setor e o Estado brasileiro ao criar instrumentos que

permitissem a substituição dos convênios<sup>2</sup>, ao abrir a possibilidade de pagamento de funcionários e medidas para garantir uma maior transparência na realização dos contratos entre outras determinações (BRASIL, 2014a; BRASIL, 2016).

O MROSC teve como desafio aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional relacionado às Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e suas formas de parceria com o Estado. Ele foi resultado de uma união de mais de 50 mil organizações e movimentos sociais na Plataforma por um Marco Regulatório para as OSCs no ano de 2010. No ano seguinte, em 2011, foi criado, por meio do decreto nº 7.568/2011, um Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) que reuniu representantes do Poder Executivo e de 14 entidades nacionais ligadas a ONGs, organizações religiosas, fundações, institutos, movimentos sociais, fóruns e redes, os quais estiveram juntos em mais de 40 reuniões. Neste decreto, foram estabelecidas regras que contribuíram para o aperfeiçoamento das parcerias do governo federal com as OSCs, como a exigência de chamamento público, a exigibilidade de um tempo mínimo de três anos de existência e experiência prévia das organizações na área proposta pelos projetos (BRASIL, 2014a, 2015b).

Em 2012, o trabalho alcançado pelo GTI deu base à aprovação da lei 13.019, sancionada em 31 de julho de 2014 pela Presidenta Dilma Rousseff. No fim de outubro do mesmo ano, a Medida Provisória nº 658 adiou a entrada em vigor da lei – *vacatio legis* – de 90 (noventa) para 360 (trezentos e sessenta) dias. Dessa forma a lei entrou em vigor em 23 de janeiro de 2016 para a União, Estados e Distrito Federal e, em janeiro de 2017, os Municípios passarão a adotá-la (BRASIL, 2014a, 2015a, 2015b, 2015c; 2016).

A agenda do MROSCs foi formada a partir de três eixos temáticos intrínsecos às organizações: a contratualização, a sustentabilidade econômica e a certificação. A contratualização foi considerada o eixo prioritário na composição da agenda. Esta preocupação acontecia pela necessidade em aperfeiçoar instrumentos e práticas que viabilizassem a celebração de acordos entre o poder público e as OSCs e pela insegurança jurídica causada por uma legislação ainda incipiente na estruturação desses acordos. Os debates em torno deste eixo contribuíram com a aprovação da lei nº 13.019/2014, que possibilitou o estabelecimento de um novo regime jurídico das parcerias voluntárias entre a administração pública e as organizações

---

<sup>2</sup> Os convênios passaram a ser utilizados apenas em parcerias celebradas entre duas ou mais entidades públicas (MÂNICA, 2016).

por meio dos termos de fomento e de colaboração, sendo considerado o avanço mais significativo da agenda (BRASIL, 2015c).

Esses termos foram tratados pela Lei 13.019 de 2014, que estabeleceu o regime jurídico das parcerias voluntárias, as quais podem envolver ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, por meio de um regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público (BRASIL, 2014b).

O termo de colaboração, segundo Brasil (2014b), é um instrumento pelo qual se pode formalizar as parcerias realizadas pela administração pública com as organizações da sociedade civil, selecionadas por chamamento público, para a concretizar finalidades de interesse público propostas pela administração pública. Essas organizações são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades se dirijam ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

O que difere o termo de colaboração e o termo de fomento é que neste as atividades desenvolvidas, envolvendo as parcerias estabelecidas pela administração pública com as organizações da sociedade civil, são propostas pelas organizações da sociedade civil (BRASIL, 2014b).

O segundo eixo da agenda levou em conta a sustentabilidade econômica das organizações e está relacionado ao conjunto de fatores institucionais que favorecem a sobrevivência e o sucesso da entidade ao longo do tempo. Mais do que fatores financeiros, neste eixo foram discutidas formas de financiamento das OSCs, assim como procedimentos institucionais e administrativos necessários para a continuação das atividades da organização na sociedade (BRASIL, 2015b).

A importância da discussão em torno desse eixo acontece, segundo Coelho (2005), em decorrência da maior parte das organizações brasileiras sem fins lucrativos possuem problemas financeiros e, por isso, dependerem substantivamente de recursos oriundos de doações privadas e recursos governamentais.

Desse modo, para observar as principais fontes de financiamento das OSCs associadas à ABONG, foram dispostas na Tabela 2, em porcentagem, as faixas de participação desses recursos nos períodos de 2001 a 2004 e de 2004 a 2008.

Tabela 2 – Faixas de participação das fontes de financiamento no orçamento das organizações em (%)

FONTES DE FINANCIAMENTO	2001-2004	2004-2008
Cooperação e solidariedade internacional	50,5	50
Empresas, institutos e fundações empresariais	37,13	43
Agências multilaterais e bilaterais	10,89	1,8
Comercialização de produtos e serviços	27,72	25,9
Contribuições associativas	11,39	30,5
Recursos públicos federais	37,13	17,5
Recursos públicos estaduais	26,73	41,7
Recursos públicos municipais	25,74	32,4
Doações de indivíduos	26,24	29,6

Fonte: ABONG (2010)

Desse modo, pode-se observar a existência de três principais fontes de recursos para o financiamento das OSCs no Brasil. Os recursos privados são a principal fonte de receita das entidades e provêm de doações de terceiros, da cooperação internacional (ex.: agências não governamentais de cooperação, agências governamentais e agências multilaterais), outras OSCs de fomento e recursos empresariais. Em segundo lugar estão os recursos próprios, oriundos de contribuições de associados, trabalho voluntário, comercialização de mercadorias, direitos autorais e propriedade intelectual além dos investimentos “próprios” e dos incentivos fiscais. Os recursos públicos detêm a terceira principal fonte de recursos no Brasil e são compostos pelas transferências de recursos provenientes de convênios, contratos, termos de parceria, contrato de gestão, transferência de recursos (ex.: subvenções, auxílio e contribuições), assim como imunidades, isenções e prestação de serviços (ABONG, 2010).

O terceiro eixo da agenda está na possibilidade das OSCs de receberem títulos e qualificações por parte do poder público, os quais permitem a padronização no tratamento legal das entidades ao haver a possibilidade de sua suspensão ou cancelamento (BRASIL, 2015a, 2015b, 2015c).

Atualmente no Brasil há, no âmbito federal, três tipos de certificações: Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e Organização Social. O título de Utilidade Pública Federal (UPF) passou a não compor mais este quadro atual de certificações, ao ser revogada a lei nº 91 de 1935, que tratava dos títulos de UPF pela lei 13.204/2015 que alterou o MROSC. Esta medida visou

atender a todas as organizações sem fins lucrativos os benefícios previstos em lei independentemente de possuir o título de UPF (BRASIL, 2015a).

De acordo com Adriana Ramos diretora executiva da ABONG, dentre as inovações que a lei 13.019/2014 trouxe está a possibilidade das OSCs, movimentos sociais ou cidadão de realizarem propostas a partir de um diagnóstico que se quer modificar para que seja realizado um chamamento público na tentativa de solvência do problema público (TVNBR, 2014).

Além da necessidade de um chamamento público, realizado pelo órgão do governo responsável, para todas as organizações apresentarem suas propostas, a lei trouxe outras alterações, dentre elas a necessidade de uma equipe de trabalho com envolvimento e conhecimento sobre o tema, permitindo para isso a possibilidade do pagamento da equipe com os recursos da parceria. O Marco Regulatório propôs também, inspirado na lei da Ficha Limpa eleitoral, que as organizações e os dirigentes que utilizaram recursos públicos indevidamente em projetos anteriores fiquem impedidos de firmarem novas parcerias com o poder público. E por fim, à prestação de contas dos recursos públicos se requer ser transparente e aberta a toda sociedade brasileira, tanto do lado dos gestores públicos quanto das organizações. Com isso, o MROSC buscou tornar mais simples a prestação de contas de projetos com valores menores e acompanhar mais de perto os projetos que envolvam um maior volume de recursos (BRASIL, 2014c).

O Marco Regulatório contribuiu para um avanço nas discussões em torno do Terceiro Setor e trouxe uma definição mais detalhada acerca das especificidades das organizações da sociedade civil, classificando-as como entidade privadas sem fins lucrativos que desenvolvam ações de interesse público e não têm como objetivo o lucro e que atuem na promoção e defesa de direitos, em atividades nas áreas de direitos humanos, saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário, assistência social, moradia, entre outras (BRASIL, 2014c).

Apesar da expansão do Terceiro Setor no país e de sua aproximação com o Estado por meio de parcerias, ainda permanecem escassas as reflexões sobre questões identitárias dessas organizações (SARAIVA; DUARTE, 2010). Um estudo realizado recentemente por Nascimento, Borges-Andrade e Porto (2016) revelou que pesquisas empíricas sobre comportamento organizacional no Terceiro Setor no Brasil estão sub-representadas quando comparadas às dos outros dois setores. Além disso, a categoria mais frequente nos estudos foi a que envolvia o tema Interações Sociais nas Equipes e nas Organizações de Trabalho, envolvendo questões de

interações membro-membro, comunicação, negociação, liderança, conflito nas organizações e liderança. As características menos presentes nos estudos organizacional no Terceiro Setor apresentadas pelos autores foram as categorias Motivação no Trabalho, Cultura Organizacional e Comportamento de Fuga e Esquiva no Trabalho.

É neste sentido que esta pesquisa propõe contribuir com a investigação de características inerentes aos trabalhadores das organizações da sociedade civil no âmbito do estudo de valores nos níveis individual e organizacional. Dessa forma, no próximo capítulo será abordada uma revisão de literatura acerca das primeiras contribuições ao estudo dos valores, com destaque para o modelo teórico dos pesquisadores e psicólogos sociais Shalom H. Schwartz e Álvaro Tamayo.

### 3 VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

De financeiros a morais, no âmbito do indivíduo ou de uma coletividade, os valores têm ocupado um lugar de destaque em diversas áreas do conhecimento. Neste capítulo, serão apresentadas as principais linhas de investigação sobre os valores humanos pela psicologia social a partir dos anos 1970, as principais teorias transculturais desenvolvidas, com destaque para o modelo teórico de Shalom Schwartz na abordagem dos valores pessoais e culturais e de Álvaro Tamayo no campo dos valores organizacionais.

#### 3.1 VALORES HUMANOS

Cultura é um termo de origem latina, deriva-se do verbo *colere* e remete etimologicamente ao cultivo do solo e ao ambiente agrário. Em línguas ocidentais, cultura pode significar “civilização” ou “refinamento da mente”, incluindo educação, arte e literatura, tornando-se, assim, um fenômeno coletivo, pois é compartilhada com pessoas que dividem o mesmo ambiente social (HOFSTEDDE, G.; HOFSTEDDE, G. J., 2005; PIRES; MACEDO, 2006; SCHEIN, 2009). É neste sentido que o estudo de valores tem se destacado como elemento fundamental para a compreensão da cultura, por permitir a observação de atitudes e comportamentos humanos em variados contextos (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002).

Esta busca por um caminho às origens e às formas de mensuração dos valores tem revelado um campo de conhecimento diverso com vistas a uma explicação da influência dos valores no comportamento humano. Por exemplo, na biologia, os valores são observados como resultados de instintos inatos que orientam o organismo. Nas ciências econômicas, os valores são conhecidos pelas utilidades ou preferências de um agente diante de um quadro de restrição de recursos financeiros ou naturais. Na sociologia e antropologia os valores são considerados a base dos determinantes da ação social. E, na psicologia, os valores representam motivações que orientam ações as quais são reforçadas pelas consequências específicas de cada escolha. Assim, é possível notar que apesar de possuírem interesses aparentemente diversos, essas perspectivas têm

dado destaque ao estudo de valores na compreensão e determinação das ações humanas (ROCKEACH, 1973; HECHTER, 1993).

Muitos pesquisadores têm abordado os valores humanos como constituinte central da cultura e mesmo da personalidade com objetivo de compreender ações tomadas e tornar possível a previsibilidade de comportamentos, escolhas e estilos de vida (GOUVEIA, 2006; HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J., 2005; ROCKEACH, 1973; ROS, 2006a, 2006b; SCHWARTZ, 2006).

Para Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005), os valores compõem o núcleo da cultura e são eles os que irão determinar se algo é bom ou mau, moral ou imoral, proibido ou permitido etc. Para os autores, a cultura se manifesta em quatro níveis: símbolos, heróis, rituais e valores, sendo que este ocupa o centro dessas manifestações como podem ser observados na Figura 2.

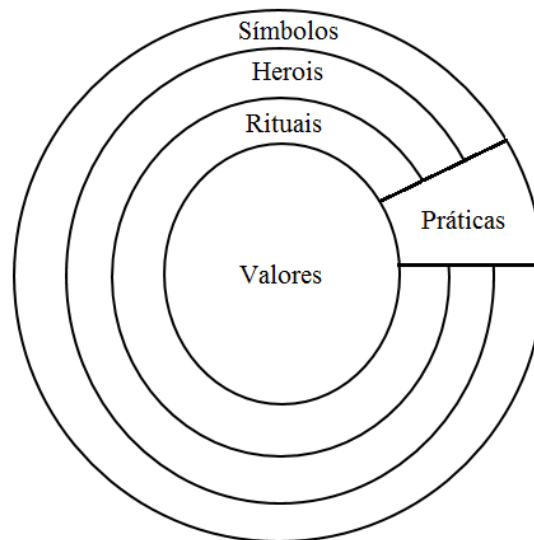


Figura 2 – A “Cebola”: Manifestação da Cultura em diferentes níveis de profundidade.

Fonte: HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. (2005)

Os símbolos são compostos por palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam algum significado particular reconhecido por aqueles que compartilham desta cultura. Os heróis são pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias que são consideradas como modelos de comportamentos. Os rituais são atividades coletivas, as quais dentro de uma cultura são consideradas essenciais para alcançar fins desejados. O núcleo dessa manifestação é composto pelos valores, os quais são adquiridos desde a mais tenra idade, pois, diferentemente da maioria dos animais, os humanos necessitam de um período maior para absorver informações necessárias



do ambiente de forma inconsciente, o que acontece nos primeiros 10 ou 12 anos. Após este período, avança-se para um nível de aprendizado consciente, que darão novas formas às práticas, pelas quais esses significados serão interpretados.

Neste sentido, Rokeach (1973) definiu valores como metas desejáveis e transituacionais. De acordo com o autor, os valores são crenças duráveis, pelas quais as pessoas preferem aceitar ou rejeitar algum modo de conduta, mas que se alteram ao longo do tempo. Com isso, se os valores fossem totalmente rígidos ou instáveis, uma mudança individual e social não seria passível de acontecer.

Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (2005a, 2006), com base na teoria de Rokeach (1973), identificaram cinco principais características dos valores humanos: (1) Valores são crenças. Estas estão relacionadas intrinsecamente às emoções e, portanto, quando os valores são ativados, consciente ou inconscientemente, eles demonstram sentimentos positivos ou negativos; (2) Valores são um construto motivacional. Eles se referem a objetivos desejáveis que os indivíduos se empenham por obter e são importantes para a motivação do agir adequadamente; (3) Valores transcendem situações e ações específicas; (4) Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. Padrões e critérios são formados e impactam as decisões cotidianas de forma raramente consciente; (5) Os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. As pessoas possuem uma hierarquia de prioridades axiológicas, num sistema ordenado, que caracteriza as particularidades de cada indivíduo. Para Porto (2005), essa importância relativa que as pessoas ou grupos dão a cada tipo motivacional compõe a singularidade desses indivíduos, fazendo com que a prioridade axiológica desses atores seja objeto de estudos em vez da pesquisa sobre valores em si.

Para Pato-Oliveira e Tamayo (2002), estudar valores como crenças relativamente estáveis permite adentrar no coração da cultura, podendo compreendê-la de uma maneira mais abrangente, além de revelar seus aspectos mais específicos, os quais, seja em nível macro ou micro, têm podido investigar e explicar o modo de agir de um grupo, seus costumes, normas sociais, padrões comportamentais etc.

Dentro da abordagem psicossocial, os valores humanos têm sido abordados, comumente, nos planos individual e cultural. Nos estudos sobre valores pessoais, as teorias têm buscado caracterizar as prioridades orientadoras da vida das pessoas, as quais estão relacionadas com as decisões e atitudes que são tomadas no cotidiano. No nível cultural, os valores representam ideias

compartilhadas sobre o que é bom, desejável e aceito como correto pela sociedade. Neste nível, é percebida a abrangência do conceito cultura, a qual se expressa de modo diverso nos fenômenos experimentados em cada sociedade (ROS, 2006a; TANURE, 2010).

Tendo em vista o esforço acerca do estudo de valores humanos despendido por pesquisadores a partir da década de 1970 (GOUVEIA, 2006; HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J., 2005; KÂĞITÇIBAŞI, 1994; ROCKEACH, 1973; ROS, 2006a, 2006b; SCHWARTZ, 1992, 1994; TRIANDIS, 1995), em que avanços teóricos e empíricos foram desenvolvidos, na próxima subseção serão abordadas as principais contribuições desenvolvidas no âmbito da psicologia social.

### 3.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA DE VALORES NA PSICOLOGIA SOCIAL

Na Psicologia Social, o estudo de valor começou se consolidar com Rokeach (1973), para quem os valores são crenças transituacionais dispostas em uma estrutura hierárquica ao longo de um contínuo de importância. Para o autor, a estrutura hierárquica de valores pressupõe que o indivíduo se relaciona com o mundo físico e social de forma ativa, e não como observador. Sendo assim, os valores expressam uma preferência do que é importante e secundário para o indivíduo (ROKEACH, 1973; TAMAYO, 2001).

Rokeach (1967) publicou o *Rokeach Values Survey (RVS)* - Inventário de Valores de Rokeach (IVR) – composto por 36 valores divididos em duas listas: 18 valores terminais, os quais se referem às metas gerais de existência e expostos como substantivos (e.g., liberdade, igualdade) e 18 valores instrumentais que expressam comportamentos ou qualidades aprovadas moralmente pelos indivíduos, apresentados em forma de adjetivos (e.g., obediente, honesto). A escala utilizada para as respostas é a de tipo ordinal e, para seu preenchimento, os respondentes devem colocar os valores descritos em ordem de importância, isto é, em primeiro lugar fica o valor mais importante e, por último, o de menor relevância (ROKEACH, 1973; TAMAYO, 2001).

Os critérios adotados por Rokeach (1967) na construção dos itens terminais e instrumentais foram diferentes, o que gerou motivo de críticas por alguns pesquisadores (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002; SCHWARTZ; SAGIV, 1995; TAMAYO, 2007a). Os valores

terminais foram formulados a partir da literatura que indicava os valores americanos ou de outras sociedades que foram somados aos valores evocados de um grupo de 30 estudantes de pós-graduação em psicologia. Já os itens apresentados pelos valores instrumentais foram levantados a partir de uma lista de 555 palavras relacionadas aos traços de personalidade elaborada por Anderson (1968) em seu artigo “*Likableness ratings of 555 personality-traits words*”. Para reduzir o número de termos utilizados por Anderson (1968), Rokeach (1967) retirou da lista as palavras com significados muito próximos, além de termos negativos e foram mantidas as palavras que expressassem os valores com mesmo sentido para os americanos e em demais culturas, reduzindo assim a lista para 18 valores instrumentais. Outra crítica à escala utilizada por Rokeach (1973) foi a falta de uma estrutura de valores. Para Tamayo (2007a), o Inventário de Valores de Rokeach não apresentava uma relação intrínseca entre os valores, o que por um lado favorecia a multiplicidade de resultados significativos, mas também dificultava a explicação deles. A terceira crítica ao IVR está envolvida com a utilização de uma escala ordinal para representar a importância dos valores. Para Schwartz e Sagiv (1995) e Tamayo (2007a) este tipo de escolha restringe a possibilidade de análise e de compreensão dos resultados.

Apesar dessas críticas, as contribuições do estudo realizado por Rokeach continuam sendo referências na área de valores e têm inspirado muitos autores que buscam ao aprofundamento e à compreensão dos valores no comportamento humanos como orientadores da vida dos indivíduos e culturas (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002).

Posteriormente aos estudos de Rokeach, Hofstede foi precursor no contexto cultural do tema na década de 1980. O autor construiu uma escala utilizando dados obtidos em uma pesquisa na corporação multinacional IBM – *Internacional Business Machines* – em 50 países ao redor do mundo. Nesta pesquisa, foram encontrados quatro problemas comuns, mas com soluções diferentes de país para país: (1) Desigualdade Social – incluindo o relacionamento com a autoridade –; (2) O relacionamento entre o indivíduo e o grupo; (3) Implicações sociais e emocionais por ter nascido como um menino ou menina; e, por último, (4) Caminhos para lidar com a incerteza e ambiguidade. Cada um desses problemas foram relacionados a uma dimensão cultural que agrupa combinações de fenômenos de uma sociedade (HOFSTEDÉ, 1983).

Nessa mesma década, a pesquisa realizada por Ng et al. (1982), os quais compararam, utilizando o RVS, os valores de estudantes de psicologia em nove países, comprovaram a existência de quatro dimensões de valores. O resultado dessa pesquisa fortaleceu a teoria

desenvolvida por Hofstede (1983) por: (a) ter sido realizada com um novo grupo de pessoas (estudantes ou invés de funcionários da IBM); (b) utilizar outro questionário; e, por fim, (c) ter sido realizada em outro período (HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J., 2005).

Entretanto, apesar desses esforços, foi observada a possibilidade de um viés cultural no resultado dessas pesquisas, pois foram realizadas com a utilização de questionários elaborados por pesquisadores ocidentais. Neste sentido, pesquisadores chineses de Hong Kong e Taiwan foram convidados a participar da construção de um novo questionário que permitisse avaliar com mais detalhes a cultura não-ocidental. Como resultado, foi construído um questionário com 40 itens – o mesmo número de itens do RVS - e ficou conhecido como Inventário de Valores Chineses (IVC) ou *Chinese Value Survey* (CVS). Este novo instrumento apresentou congruência com três dimensões de valores previstas por Hofstede (1983), mas a quarta dimensão do IVC não demonstrou correlação com a quarta dimensão da IBM – controle de incertezas (HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J., 2005).

Para Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005), a quarta dimensão do IVC agrupou valores baseados nos ensinamentos de Confúcio, filósofo chinês que viveu na China cerca de 500 a.C. Seus principais ensinamentos são: (i) A estabilidade da sociedade está baseada em relacionamentos desiguais entre as pessoas (ex.: pais e filhos, filhos mais velhos e filhos mais novos etc.); (ii) A família é o protótipo de uma organização social (ex.: os filhos devem superar sua individualidade em prol da manutenção da harmonia familiar); (iii) O comportamento virtuoso consiste em não tratar os demais como não quer ser tratado; (iv) A virtude quanto às tarefas da vida consistem em adquirir habilidades, educação, trabalho duro, não gastar mais que o necessário, ser paciente e perseverante.

Após este resultado, Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) acrescentaram, portanto, mais uma dimensão às quatro propostas anteriormente. Assim, indicaram a existência de cinco dimensões de culturas nacionais: (1) Distância do poder; (2) Individualismo *versus* Coletivismo; (3) Controle das incertezas; (4) Masculinidade *versus* Feminilidade; e (5) Orientação de Longo prazo *versus* Curto prazo.

Para Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2005) e Hofstede, G., Hofstede, G. J. e Minkov (2010), a dimensão Distância do Poder se refere às desigualdades existentes em cada país. Nesta dimensão são avaliados como o poder e o *status* estão distribuídos e, a partir disso, é observado se eles são difundidos de forma desigual, com maior distância hierárquica. A segunda dimensão

compreende a natureza das relações que os indivíduos estabelecem entre si em uma sociedade. As culturas individualistas refletem laços fracos entre os indivíduos, isto é, há uma maior preocupação consigo e com o núcleo familiar mais próximo. No caso de sociedades coletivistas, os indivíduos são integrados, caracterizados por relações mais harmoniosas e fortes. A dimensão Controle das Incertezas demonstra uma experiência subjetiva, um sentimento a nível pessoal e, também, compartilhado entre os demais atores da sociedade. A maneira de enfrentar a incerteza constitui uma herança cultural de determinada sociedade, podendo ser aprendida, compartilhada e reforçada pela família, pela escola e pelo Estado. Desse modo, culturas com alta necessidade de controlar as incertezas procuram evitar situações ambíguas, agindo às vezes de forma arriscada, urgente como forma de reduzir sua incerteza. A quarta dimensão, Masculinidade e Feminilidade, revela que quanto mais distintos forem os papéis “femininos” ou “masculinos”, mais masculina é a essa sociedade, já em países com características mais “femininas”, os papéis desempenhados por homens ou mulheres não têm diferenças significativas, isto é, ambos podem estar envolvidos a atividades semelhantes. A quinta dimensão envolve a dimensão temporal, esta pode ser entendida pela adoção de certas condutas que são orientadas para recompensas futuras, como, por exemplo, a perseverança e a poupança em termos de longo prazo e, no lado oposto, no curto prazo, a manutenção de virtudes e obrigações sociais, como o respeito às tradições e à preservação do caráter.

O estudo de Hofstede proporcionou um campo vasto para novas pesquisas. Entre elas está o estudo de Triandis, considerado, por Gouveia et al. (2003) como o autor mais diretamente relacionado ao estudo da dimensão individualismo e coletivismo. Triandis, apesar de inicialmente adotar uma visão bipolar, assim como Hofstede (1983) dessa dimensão ao aproximá-la da concepção de Modernidade *versus* Tradição, reconheceu posteriormente a possibilidade de coexistirem características pertencentes tanto aos valores individualistas quanto coletivistas em uma mesma cultura, não sendo, portanto, necessariamente polos opostos (GOUVEIA et al., 2003; TRIANDIS, 1995; TRIANDIS; CHEN; CHAN, 1998).

Neste sentido, Triandis (1995) propôs a introdução de uma dimensão horizontal e uma vertical, alterando o conceito de individualismo *versus* coletivismo para individualismo e coletivismo com objetivo de não limitar a caracterização das culturas.

A dimensão horizontal, em culturas individualistas, reflete que em função da alta liberdade e igualdade, os indivíduos se propõem a serem independentes, mas não diferentes de

seu endogrupo, ao passo que em culturas coletivistas, a ênfase se dá em um comportamento interdependente dos membros desse grupo, com objetivos em comum e com dificuldade em se submeter à hierarquia. A dimensão vertical revela, em uma cultura individualista, um grau de igualdade baixo e com ênfase à liberdade, dando-se destaque ao *status* social. Em culturas predominantemente coletivistas, a dimensão vertical acrescenta a observação de condutas propensas à submissão dentro do endogrupo em relação às autoridades e cumprir às normas e obrigações impostas (CARVALHO; BORGES, 2012; GOUVEIA et al., 2003; TRIANDIS, 1995).

Apesar da grande popularidade dos estudos sobre a dimensão individualismo e coletivismo, estes estudos foram criticados devido às atribuições positivas dadas às culturas individualistas, relacionadas ao crescimento econômico e à modernização, em detrimento das culturas coletivistas, estas vistas pejorativamente como “atrasadas” do ponto de vista econômico e social. Este tipo de postura, segundo Kâğitçibaşı, (1994) revelou uma realidade entre os cientistas sociais de refletirem o próprio contexto sociocultural como modelo de desenvolvimento cultural tornando reducionista a abordagem da dimensão Coletivismo *versus* Individualismo para caracterizar demais culturas (CARVALHO; BORGES, 2012; KÂĞITÇIBAŞI, 1994; SCHWARTZ, 1994).

A década de 1990 foi marcada por grandes avanços na pesquisa de valores individuais e culturais baseados em uma estrutura inovadora dos valores fundamentada na motivação subjacente a cada um deles. O modelo proposto por Schwartz, reconhecido como inovador na perspectiva psicossocial, foi elaborado de forma progressiva (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, 1990; SCHWARTZ, 1992, 1994, 2005a, 2005b) e, por meio da motivação contida em cada valor, pela qual foram postulados 10 tipos motivacionais que abrangeram um vasto conjunto de valores identificados em culturas diversas. Esses tipos motivacionais se apresentam em uma estrutura dinâmica de relações de afinidades e de conflitos. Os 10 tipos motivacionais são: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, realização, Poder, Segurança, Conforto, Tradição, Benevolência e Universalismo. (SCHWARTZ, 2005b; TAMAYO, 2007a, 2007b; TAMAYO; PORTO, 2009).

A análise de valores humanos em nível cultural foi elaborada por Schwartz (1994) e Schwartz e Ros (1994) posteriormente ao estudo de valores pessoais. No âmbito cultural, foram encontrados sete fatores: Conservadorismo; Autonomia Intelectual; Autonomia Afetiva;

Hierarquia; Igualitarismo; Harmonia; e Domínio. Esses estudos permitiram demonstrar características singulares de cada cultura pesquisada de forma mais abrangente, indo além dos modelos dicotômicos da abordagem tradicional do individualismo-coletivismo (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002).

O avanço no estudo de valores, proporcionado por Schwartz se revelou como estímulo a diversas pesquisas que buscaram investigar as influências das prioridades apresentadas pelos valores no comportamento, nas atitudes etc. em nível individual e cultural, este podendo ser dividido em estudos macrossociais, com pesquisas de valores em sociedades, nações e países e microssociais, com ênfase em organizações, empresas e grupos com características particulares. Dada sua contribuição ao estudo de valores nas últimas duas décadas, serão tratados na seção a seguir mais detalhes da evolução da teoria motivacional de valores de Schwartz na esfera individual e cultural, como foram realizadas as validações de suas escalas e estudos que as utilizaram.

### 3.3 TEORIAS DE VALORES DE SCHWARTZ: NÍVEIS INDIVIDUAL E CULTURAL

A evolução no estudo de valores proporcionada por Shalom Schwartz na década de 1990 trouxe grandes contribuições aos estudos da Psicologia Social, pois foi o primeiro pesquisador a desenvolver uma estrutura dos valores baseada na motivação subjacente a cada um deles (TAMAYO, 2007a, 2007b) e a propor estruturas de valores diferenciadas para abordar os níveis individual e cultural de análise. Tais teorias são aqui expostas, com ênfase primeiramente na Teoria de Valores Pessoais e seu desenvolvimento até o presente, seguida da Teoria de Valores Culturais e suas aplicações.

#### 3.3.1 Teoria de Valores Pessoais

De acordo com Schwartz (2005a, 2006), os tipos motivacionais tendem a ser universais pelo fato que todos os indivíduos e sociedades terem que responder a um ou mais dos requisitos

básicos à existência humana: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos. A partir desses três requisitos universais, o autor derivou dez tipos motivacionais de valor, ver Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores humanos, definições e exemplo de valores específicos

TIPOS MOTIVACIONAIS	DEFINIÇÃO	VALORES ESPECÍFICOS
<b>INTERESSE INDIVIDUALISTA</b>		
<b>Autodeterminação</b>	Independência de pensamento e na tomada de decisão, criação e exploração.	Criatividade, liberdade, independente, curioso e escolher minhas próprias metas.
<b>Estimulação</b>	Ter excitação, novidade e mudança na vida.	Ser ousado, uma vida variada e uma vida excitante.
<b>Hedonismo</b>	Prazer ou gratificação sensorial para a própria pessoa	Prazer, desfrutar a vida.
<b>Realização</b>	Sucesso pessoal como resultado da demonstração de competência, segundo as normas sociais.	Êxito, capaz, ambicioso, influente.
<b>Poder</b>	Posição e prestígio social, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Poder social, autoridade, riqueza.
<b>INTERESSE COLETIVISTA</b>		
<b>Benevolência</b>	Preservar e reforçar o bem-estar das pessoas próximas, com quem se tem contato pessoal frequente e não casual.	Amável, honesto, não rancoroso, leal e responsável.
<b>Conformidade</b>	Limitar as ações, inclinações e impulsos que possam prejudicar os outros e violar expectativas ou normas sociais.	Educado, obediente, autodisciplinado e honra os pais e os mais velhos.
<b>Tradição</b>	Respeitar, comprometer-se e aceitar os costumes e ideias que a cultura tradicional ou a religião impõem à pessoa.	Humilde, aceitando minha parte na vida, devoto, respeito pela tradição e moderado.
<b>INTERESSE MISTO (INDIVIDUALISTA E COLETIVISTA)</b>		
<b>Segurança</b>	Conseguir segurança, harmonia e estabilidade na sociedade, nas relações interpessoais e na própria pessoa.	Segurança familiar, segurança nacional, ordem social, limpo e reciprocidade de favores.
<b>Universalismo</b>	Compreensão, apreço, tolerância e proteção no sentido do bem-estar de todos e da natureza.	Aberto, sabedoria, justiça social, igualdade, mundo de paz, mundo de beleza, unidade com a natureza e protegendo o meio ambiente.

Fonte: Elaborado a partir de Schwartz (2005a)

Para Schwartz e Bilsky (1987), Tamayo e Paschoal (2003) e Porto e Tamayo (2007), os tipos motivacionais estão organizados pelo interesse a que servem. Assim, pode-se observar que



tipos motivacionais de valores como Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização e Poder servem a interesses individualistas, pois se relacionam diretamente com o próprio indivíduo como, por exemplo, os valores prazer, sucesso e prestígio. Os tipos motivacionais de Benevolência, Conformidade e Tradição servem a interesses coletivistas os quais buscam trazer benefícios relacionados com a família, organização e sociedade e, por fim, os de Universalismo e Segurança servem a ambos interesses como podem ser observados no Quadro 1 a seguir:

De acordo com Schwartz (2005a, 2006), a divisão dos valores individuais em tipos motivacionais de valor representa uma convenção conceitual sobre onde começa um conjunto de valores e onde termina o outro na estrutura circular. Desse modo, as diferenças motivacionais que caracterizam cada tipo de valor não seriam discretas, mas contínuas, isto é, formariam um *continuum* motivacional.

A estrutura da Figura 3 demonstra um padrão das relações teóricas de conflito e compatibilidade entre os dez tipos motivacionais que, segundo Schwartz (2006), quanto mais próximos estão dois tipos motivacionais, mais semelhantes serão suas motivações subjacentes. No mesmo sentido, quando estiverem mais distantes, mais antagônicas serão suas motivações. Com isso, os valores foram divididos em duas dimensões bipolares que se opõem: Abertura à mudança *versus* Conservação e Auto-promoção *versus* Autotranscendência.

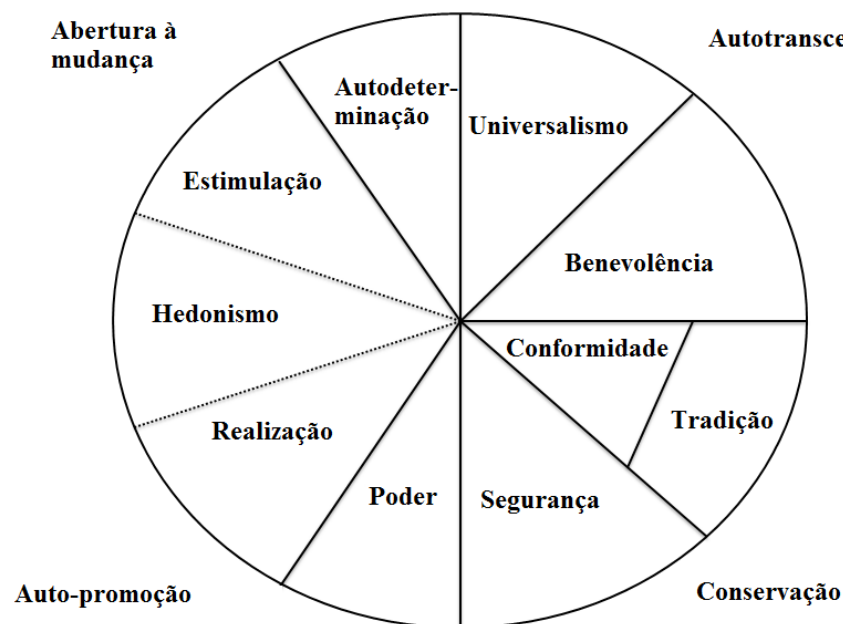


Figura 3 – Estrutura teórica de relações entre valores

Fonte: SCHWARTZ (2005a)

A primeira dimensão Abertura à mudança *versus* Conservação apresenta o conflito na ênfase à independência do pensamento e ação, favorecendo à mudança (Autodeterminação e Estimulação) com os valores que enfatizam a preservação de práticas tradicionais e na manutenção da estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição). Na segunda dimensão Autopromoção *versus* Autotranscendência, os valores dos que enfatizam a aceitação dos outros como iguais, assim como a preocupação com seu bem-estar (Universalismo e Benevolência) se opõem com os daqueles que destacam a busca de sucesso individual e o domínio sobre os demais (Poder e Realização). É importante ressaltar que o tipo motivacional Hedonismo se apresenta tanto como tipo motivacional de Abertura à mudança como de Autopromoção (SCHWARTZ, 2006; TAMAYO; PORTO, 2009).

O instrumento para avaliação da estrutura dos valores proposta por Schwartz e Bilsky (1987) ficou conhecido como Inventário de Valores de Schwartz – *Schwartz Values Survey* (SVS) – este inventário incluía 56 valores distribuídos em duas listas e requeria que os sujeitos indicassem a importância de cada valor como um “princípio orientador em minha vida” em uma escala de nove pontos que ia de -1 (oposto aos meus valores) a 7 (suprema importância). As duas listas do SVS continham, na primeira, 30 itens que descreviam objetivos potencialmente desejáveis em forma de substantivos e, na segunda, 26 ou 27 itens que descreviam condutas potencialmente desejáveis em forma de adjetivos (SCHWARTZ, 2005a, 2006; TAMAYO, 2007a).

Para Tamayo (2007a), apesar de sua semelhança com o inventário de Rockeach, o SVS superou as principais deficiências apresentadas no RVS. Schwartz integrou no seu instrumento valores de outras culturas, formando uma amostra mais representativa dos valores humanos. Outro avanço foi a avaliação dos valores de acordo com os tipos motivacionais propostos na teoria, conseguindo obter uma estrutura de relações dinâmicas entre os valores e os tipos motivacionais de valores, confirmando a existência de um *continuum* motivacional (TAMAYO, 2007a).

Inicialmente, a validação desse instrumento se deu a partir de 97 amostras coletadas no período de 1988 a 1993 em 44 países. Ao longo do tempo, a avaliação desse instrumento se expandiu, e alcançou um total de 210 amostras de 67 países situados em todos os continentes habitados envolvendo professores do ensino médio, estudantes de graduação de diversas áreas, adolescentes e amostras de conveniência de adultos, envolvendo 64.271 respondentes. Pelo fato

das amostras incluírem grupos diversos, o SVS foi traduzido para 47 línguas, cujas traduções foram preparadas localmente, baseadas na versão em inglês (SAMBIASE et al., 2014; SCHWARTZ, 2005a, 2005b; TAMAYO, 2007a, 2007b; TAMAYO; PORTO, 2009).

Apesar de ser o instrumento mais utilizado para mensurar os 10 tipos motivacionais básicos, Schwartz (2005b) destacou três problemas pelos quais o levaram a desenvolver um instrumento adicional. O primeiro foi a inconsistência com a teoria de valores gerada ao trabalhar com o SVS em regiões cujas amostras faziam parte de um sistema educacional diferente do ocidental, o qual enfatiza o pensamento abstrato, independente do contexto exigido no preenchimento do inventário. A segunda preocupação apresentada pelo autor foi a dificuldade de respostas das crianças ao questionário devido à sua alta abstração, o que dificultaria o estudo de valores desde a infância até a adolescência. E em terceiro lugar, o autor defende a ideia de existência de outros métodos de análises, para que os resultados possam ser provados independentemente do método utilizado, o que reforçaria a teoria da estrutura de valores desenvolvida.

Por esses motivos, Schwartz, Lehmann e Roccas (1999) e Schwartz et al. (2001) desenvolveram um segundo instrumento, o Inventário de Valores Pessoais – *Portrait Value Questionnaire* (PVQ) – menos abstrato que o SVS e, por consequência, mais adaptado para crianças e adolescentes e, também, para pessoas com baixo nível de escolaridade. O PVQ descreve objetivos, aspirações ou desejos de 40 tipos de pessoas que se relacionam a algum tipo motivacional de modo implícito. Neste questionário, pede-se aos sujeitos que comparem as características dessas pessoas a si mesmos em uma escala que vai de “se parece muito comigo” até “não se parece nada comigo”. Este tipo de simplificação, onde os respondentes têm que assinalar o grau de importância, permitiu um nível de linguagem em que até crianças de 11 anos pudessem entender todos os itens (SCHWARTZ, 2005b; TAMAYO, 2007a, 2007b).

No Brasil, o PVQ foi traduzido e validado por Tamayo e Porto (2009) no que ficou conhecido como Questionário de Perfis de Valores Pessoais (QPVP), também chamado de QPV. Os pesquisadores se utilizaram da estratégia de tradução-retradução para fazer a correspondência em português do questionário e o aplicaram a uma amostra de 614 estudantes do Ensino Fundamental, Médio e Superior.

Mais recentemente, Teixeira et al. (2014) realizaram um estudo aplicando o PVQ-21 – versão reduzida do PVQ-40, elaborado de forma parcimoniosa para atender aos requisitos da

*European Social Survey* (ESS) de uma pesquisa *on line* (SAMBIASE et al., 2014; TEIXEIRA et al., 2014) – a uma amostra representativa de 3.774 respondentes. Os autores observaram que os resultados suportam claramente a estrutura de valores desenvolvida por Schwartz. Essa pesquisa também permitiu visualizar algumas particularidades axiológicas dos brasileiros como, por exemplo, o tipo motivacional Benevolência se localizar na parte interna do círculo e o de Universalismo na parte externa. Outra singularidade encontrada foi a de estarem na mesma região do círculo os valores de Hedonismo e Estimulação. A partir dos resultados, os autores perceberam que a distribuição circular dos valores brasileiros sugere que a matriz empírica dos valores tende a assumir semelhanças com sociedades desenvolvidas econômica e socialmente.

O PVQ utilizado nesta pesquisa foi a versão reduzida do PVQ, contendo 21 itens. As duas versões desse questionário (PVQ-40 e PVQ-21) foram confrontadas no Brasil por Sambiase et al. (2014) por meio da aplicação a 217 estudantes universitários e, por meio da Análise de Escalonamento Multidimensional, os resultados mostraram que as escalas são equivalentes quando se trata da estrutura bi-dimensional e bipolar, opondo corretamente os valores de Autotranscendência *versus* Autopromoção e os valores de Conservação *versus* Abertura a Mudança.

A estrutura de valores desenvolvida permitiu identificar as influências dos valores no comportamento humano e, com isso, houve uma proliferação de estudos que buscam explicar condutas, atitudes e personalidades, os quais têm comprovado a aplicabilidade da teoria de valores para áreas diversas (SCHWARTZ, 2005b). Vários estudos<sup>3</sup> investigaram temas diversos como a influência dos valores no sistema cooperativo, na orientação política, na compra de produtos ecologicamente corretos, na relação com patologias como a síndrome de *burnout*, nos estudos sobre liderança e comportamento gerencial, diferenças de valores entre trabalhadores no que se refere a classes sociais e a gêneros.

Mais recentemente, Schwartz et al. (2012) propuseram um refinamento na teoria de valores humanos ao apresentar uma nova divisão do *continuum* de valores. O objetivo dessa nova análise era de demonstrar o poder heurístico e explanatório da teoria original dos 10 tipos motivacionais, contribuindo com uma maior precisão da capacidade preditiva dos valores em

---

<sup>3</sup> (BORGES, 2005; FERREIRA; ASSMAR; 2005; FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012; GRUESO-HINESTROZA; ANTÓN-RUBIO, 2015; IWAI, 2016; RONDAN-CATALUÑA; NAVARRO-GARCÍA; ARENAS-GAITAN, 2016; SAGIV; SCHWARTZ, 2005; SCHWARTZ, 2005a, 2005b; SOUZA et al., 2016; SOUZA; PORTO, 2016; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016)

relação as atitudes e comportamentos. Após o refinamento, obtido mediante o desenvolvimento de uma nova escala com 57 itens, conhecido como Questionário de Valores Refinado (QVR) do inglês *Portrait Values Questionnaire – Refined* (PVQ-R) foram identificados 19 valores, conceitualmente distintos: Autodireção de Pensamento e Ação; Estimulação; Hedonismo; Realização; Poder de Domínio e Poder sobre Recursos; Segurança Pessoal e Social; Tradição; Conformidade com Regras e Conformidade Interpessoal; Benevolência Dependência e Cuidado; Compromisso; Universalismo Natureza e Universalismo Tolerância; Face; e Humildade (SCHWARTZ et al., 2012; TEIXEIRA et al., 2014; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

No Brasil, o refinamento foi validado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). Na versão em português do PVQ-R, as descrições continham as metas e aspirações relacionadas ao tipo de valores em questão, essas descrições foram elaboradas com versões masculinas e femininas do mesmo item exposto. De forma geral, os resultados confirmaram a ordenação dos valores no *continuum* motivacional previsto pela teoria. Apenas alguns fatores se apresentaram de forma peculiar no âmbito brasileiro, como, por exemplo, o valor Humildade, que se situou entre os subtipos de Benevolência-Dependência e Autodireção de Pensamento e os valores de Benevolência e Universalismo que se encontraram invertidos de acordo com a sua ordenação original proposta previamente.

### 3.3.2 Teoria de Valores Culturais

A esfera cultural do estudo de valores, desenvolvida por Schwartz (1994) e Schwartz e Ros (1995) foi elaborada posteriormente a da esfera individual e apresentou três dimensões pelas quais uma cultura poderia ser investigada: (a) a relação entre o indivíduo e o grupo; (b) a relação entre comportamento social responsável e a preservação do tecido social; e (c) a relação da humanidade com o mundo social e natural. A partir dessas dimensões e contradições, como explícito no Quadro 2, foram propostos sete tipos motivacionais de valores no nível cultural, configurados em três eixos: conservadorismo *versus* autonomia (intelectual e afetiva), hierarquia *versus* igualitarismo, e harmonia *versus* domínio. (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002; PORTO; TAMAYO, 2005; SCHWARTZ; ROS, 1995).

Quadro 2 – Valores culturais e seus objetivos

VALORES	OBJETIVOS
Abertura à Mudança	
<b>Autonomia</b>	Descobre o significado em sua própria unidade, de quem busca expressar seus próprios atributos internos e é encorajado a fazê-lo. Divide-se em: <i>autonomia intelectual</i> – ênfase na promoção e proteção de ideias independentes e direitos dos indivíduos de buscar sua própria direção intelectual; e <i>autonomia afetiva</i> – ênfase na promoção e proteção da independência do indivíduo de buscar experiência afetivamente positiva.
Conservadorismo	
<b>Conservadorismo</b>	Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> , propriedade e restrição de ações ou inclinações que podem romper com o grupo solidário ou a ordem tradicional.
Autotranscendência	
<b>Harmonia</b>	Enfatiza o ajustamento harmonioso com o ambiente.
<b>Igualitarismo</b>	Enfatiza a transcendência dos próprios interesses em favor do comprometimento voluntário na promoção do bem-estar dos outros.
Autopromoção	
<b>Domínio</b>	Seu objetivo se situa na prosperidade pela auto-afirmação ativa em relação a mudanças e domínio do ambiente social e natural.
<b>Hierarquia</b>	A ênfase está na legitimidade da hierarquia em relação à alocação de papéis fixos e recursos.

Fonte: Elaborado a partir de Pato-Oliveira e Tamayo (2002)

A partir dessas dimensões e contradições, os sete tipos motivacionais de valores em nível cultural foram expostos em dimensões bipolares e ortogonais entre si, como pode ser observado na Figura 4.

O polo Abertura à Mudança é composto pelos valores de Autonomia, que se divide em Autonomia Intelectual, com ênfase na promoção e defesa das ideias e do direito do indivíduo em buscar suas próprias metas intelectuais e em Autonomia Afetiva, cuja ênfase está no ganho de experiências afetivas positivas pelo indivíduo.

No outro extremo se encontra os valores de Conservadorismo, o qual se preocupa com a manutenção do *status quo*, da propriedade no que tange colocar limites aos indivíduos ou grupos que possam alterar a ordem estabelecida.

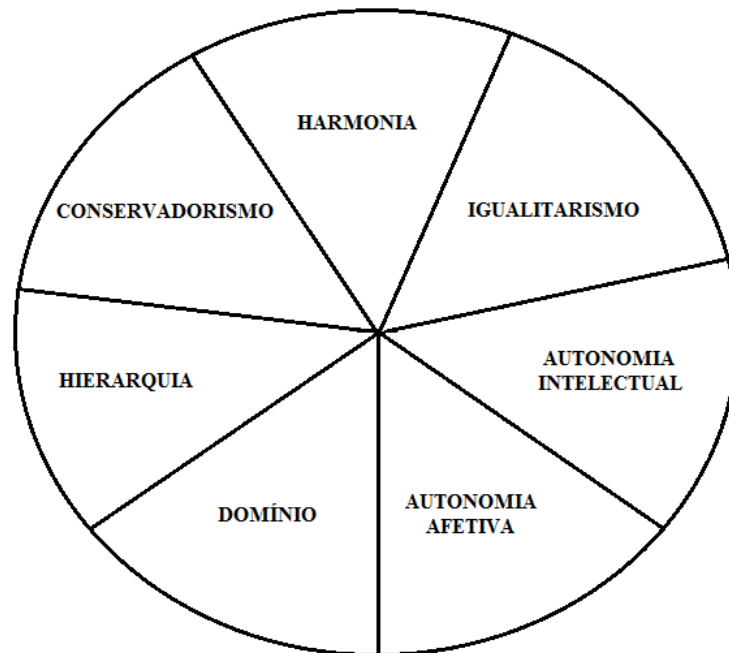


Figura 4 – Estrutura de valores: nível cultural

Fonte: PATO-OLIVEIRA; TAMAYO (2002)

A segunda dimensão é composta pelo polo Autopromoção, o qual inclui os valores de Domínio e Hierarquia. A ênfase do tipo motivacional de valores Domínio está no controle social, por meio de uma postura de autoafirmação dos indivíduos, neste mesmo polo estão situados os valores de Hierarquia cuja postura se dá na legitimidade hierárquica dos papéis e de recursos. No lado oposto nessa dimensão estão os valores referentes ao Igualitarismo e à Harmonia, os quais compõem o polo de Autotranscendência. A característica cultural de uma sociedade cujos valores de Igualitarismo são destacados visa ao comprometimento voluntário na promoção do bem-estar de outras pessoas. Os valores de Harmonia são identificados em grupos cuja adaptação com o ambiente se dá por meio de relações harmoniosas (PÁES; ZUBIETA, 2006; PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002).

Os resultados obtidos por Schwartz (1994) e Schwartz e Ros (1995) proporcionaram um avanço no estudo de valores culturais. Houve, a partir disso, a possibilidade de superar a abordagem tradicional individualismo-coletivismo ao revelar características particulares de cada cultura investigada não percebidas em estudos anteriores, como a inversão de valores individuais e culturais, isto é, culturas consideradas coletivistas podem apresentar indivíduos que priorizem

valores como poder social, autoridade e riqueza e vice-versa (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002).

Considerando-se os objetivos da presente pesquisa, em que serão analisadas as orientações valorativas nos níveis individual e organizacional junto aos membros de Organizações da Sociedade Civil que possuam o certificado de Utilidade Pública Federal ou o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, será adotada a Teoria de Valores Pessoais, em sua versão original, dos 10 tipos motivacionais, devido à possibilidade de comparação com a teoria dos valores organizacionais desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2004). Dessa forma, na próxima seção serão abordadas a evolução e as principais contribuições realizadas na esfera dos valores organizacionais, com destaque ao pesquisador Álvaro Tamayo.

### 3.4 VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais fazem parte de um conjunto dentro do universo dos valores culturais (TAMAYO, 2007a). Os valores podem ser considerados pelo planejamento e esforço da organização para atingir metas por ela pretendidas. Eles são escolhidos do momento de sua fundação e, até mesmo, precedem a própria existência da organização, em razão do fundador trazer consigo valores, crenças, metas e visões pessoais que ao passar do tempo são tidas como apropriadas e, desse modo, transmitida aos novos trabalhadores à medida que ocorre o êxito do empreendimento (MENDES; TAMAYO, 2001; PORTO, 2005; SCHEIN, 2009; TAMAYO, 2008; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Tamayo, Mendes e Paz (2000) destacaram a importância fundamental dos valores para organização devido à necessidade de reconhecê-los como capazes de dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e fazer com que elas trabalhem com metas comuns. Para os autores, os valores possuem, em geral, quatro características fundamentais: (1) O Aspecto Cognitivo: este representa um elemento básico às organizações, são crenças existentes que permitem conhecer o cotidiano dentro da instituição. Essas crenças podem se relacionar com variadas dimensões da organização, tais como a produção, relação interpessoal, a qualidade nos produtos e serviços, respeito à autoridade gerencial, obediência às normas entre outras; (2) O Aspecto Motivacional: a motivação constitui a raiz dos valores organizacionais, pois estes expressam os interesses e



desejos do indivíduo, que pode ser o dono, o fundador, uma pessoa influente na entidade, o indivíduo ou o conjunto dos membros da organização e que irão determinar o comportamento da organização; (3) A Função dos Valores: a terceira característica trata dos valores como elementos orientadores da empresa, isto é, por meio deles é possível constituir padrões coletivos que estruturam a conduta do trabalho e do cotidiano na organização; e, por fim, (4) A Hierarquia dos Valores: os valores organizacionais irão orientar o que é importante ou secundário, o que tem valor ou não dentro da instituição. Essa característica representa uma demonstração de preferências, por meio de uma estrutura hierárquica dos valores, fator necessário à diferenciação entre uma organização e outra.

Nos estudos de valores, três estratégias têm sido abordadas para identificar as especificidades dos valores organizacionais. A primeira consiste na análise documental da organização. Nessa perspectiva, a abordagem mais comumente utilizada é de tipo qualitativo, em que técnicas como, por exemplo, a análise de conteúdo permite a identificação precisa dos valores mais priorizados. Uma crítica constante a este tipo de estratégia é que os valores esposados pela organização e expresso nos documentos podem não se refletir na prática organizacional e, por consequência, na rotina dos trabalhadores. A segunda estratégia consiste em utilizar as médias dos valores pessoais como estimativa dos valores organizacionais. Essa abordagem é criticada, pois pode haver incongruências entre os valores pessoais dos trabalhadores e os organizacionais, provocando um *viés* nos resultados. A terceira estratégia propõe o estudo de valores a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na organização. Essa terceira alternativa permite estudar os valores organizacionais e a sua hierarquia de importância de acordo com a representação mental que os trabalhadores possuem do sistema axiológico da empresa, possibilitando ir além do reconhecimento do que é transmitido através do discurso e dos documentos oficiais, abrangendo as atitudes dos diferentes níveis no cotidiano da organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Baseados nessa terceira estratégia, há no Brasil três instrumentos utilizados: a Escala de Valores Organizacionais (EVO) elaborada por Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO) criado e validado por Oliveira e Tamayo (2004).

A construção da EVO se deu por meios empíricos, isto é, os autores (TAMAYO; GONDIM, 1996) não utilizaram um modelo teórico para estruturar os valores organizacionais. A construção e validação da escala foram realizadas com uma amostra de 537 sujeitos de 16 organizações, públicas e privadas. Percebeu-se 38 itens os quais foram distribuídos em cinco fatores: Eficácia/Eficiência; Interação no Trabalho; Gestão; Inovação; e Respeito ao empregado. A aplicação dessa escala pode ser realizada de forma individual ou coletiva (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2008).

O primeiro fator de Eficiência/Eficácia mensura a percepção que os sujeitos têm da importância dada pela organização à eficácia e à eficiência que são observadas na produtividade e na qualidade do produto. São exemplos de valores desse fator: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação. O segundo fator foi o de Interação no trabalho, o qual abrange dentre outros os valores de abertura, coleguismo, amizade, cooperação, sociabilidade e flexibilidade. O fator Gestão se refere a uma gestão do tipo tradicional e hierárquico e é composto pelos valores tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização. Inovação foi o quarto fator observado na pesquisa, este permite perceber quanto a empresa se preocupa com a inovação e é composta por quatro valores, a saber, pesquisa, integração interinstitucional, modernização dos recursos materiais e probidade. Por fim, o fator Respeito ao empregado trata de como é percebida a valorização do colaborador na organização. Foram encontrados os valores relacionados com o respeito, reconhecimento do mérito, a qualificação dos recursos humanos, a polidez, a honestidade, o plano de carreira, a harmonia e a justiça (TAMAYO, 2008).

O IVO foi construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Os autores se basearam na teoria de valores culturais de Schwartz e Ros (1995), uma vez que as organizações são grupos que enfrentam problemas semelhantes aos de qualquer sociedade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), para sobreviver, as organizações precisam solucionar os seguintes dilemas: (1) A relação entre o indivíduo e o grupo; (2) A necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização e; (3) A relação da organização com o meio ambiente natural e social já que toda organização existe num ponto determinado do planeta e, também, encontra-se inserida numa sociedade concreta.

No primeiro problema, a relação entre o indivíduo e o grupo será vista sempre como uma relação conflituosa devido à dificuldade em conciliar as metas e os interesses do indivíduo com

as do grupo ao qual ele pertence. O segundo consiste na definição de normas, padrões, papéis, subsistemas organizacionais, necessários para garantir o funcionamento da organização por meio de uma estrutura planejada. O terceiro problema consiste na interação da organização com o meio ambiente físico, com a sociedade e com outras organizações (SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO; BORGES, 2006; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Schwartz e Ros (1995), a partir desses problemas, apresentaram três dimensões bipolares na tentativa respondê-los, a saber, autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e, domínio *versus* harmonia.

De acordo como Tamayo e Borges (2006) e Tamayo (2008), a primeira dimensão se relaciona com o problema referente a relação do indivíduo com o grupo, em que a autonomia coloca o indivíduo como entidade autônoma, o qual busca seus interesses de forma harmoniosa com os da organização, a característica principal desse polo é a busca por mudanças, inovações e transformações organizacionais. No polo oposto a essa dimensão está o conservadorismo, o qual consiste na manutenção do *status quo*, em que as decisões passadas são aceitas em detrimento das tentativas de inovação. “Os comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da organização são proibidos, evitados, desaconselhados” (TAMAYO; BORGES, 2006, p. 424).

A segunda dimensão, hierarquia *versus* igualitarismo, busca responder ao segundo problema que toda organização enfrenta. Como forma de garantir o compromisso dos trabalhadores da organização com a missão e os objetivos dela, a hierarquia se manifesta com o intuito de distribuir hierarquicamente os recursos e os papéis na organização. O polo oposto à hierarquia é o igualitarismo, no qual propõe uma visão mais horizontal da organização, abrangendo valores como a justiça, equidade e responsabilidade (TAMAYO, 2008; TAMAYO; BORGES, 2006).

Na última dimensão, domínio *versus* harmonia, busca responde ao problema que envolve a organização com o meio ambiente natural e o social. Toda organização está inserida em um espaço cultural definido por sua localização geográfica. O polo de domínio apresenta um desequilíbrio nesta relação entre a organização e o meio em que esta se insere, seja mediante ao domínio dos recursos naturais, materiais, etc. Sem a preocupação com as consequências que esse desequilíbrio pode resultar. O polo oposto ao domínio é o polo da harmonia, este “é definido pela relação harmoniosa com a natureza, quando é necessário, e com outras organizações já existentes na sociedade” (TAMAYO, 2008; TAMAYO; BORGES, 2006, p. 425).

Essas três dimensões podem ser colocadas como representações de uma estrutura universal de valores organizacionais, o que não significa que os valores se distribuam em um nível hierárquico igual em todas as organizações, mas que os valores se distribuem em torno dessas dimensões. Essa abordagem permite o estudo comparativo das prioridades axiológicas, referentes aos valores, das organizações e buscam evidenciar as características e os desafios presentes em cada organização (TAMAYO; BORGES, 2006).

Por proporcionar a comparação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004), desenvolveram o IPVO, por observarem a necessidade de instrumentos adequados que pudessem aferir as raízes motivacionais de conflitos axiológicos nas organizações. Para os autores, esse inventário abriu novas perspectivas para que pudesse ser analisada a integração do indivíduo à organização e para a elaboração de estratégias que diminuíssem os conflitos entre as metas individuais e organizacionais.

Para a validação do IPVO, foi empregada uma amostra composta por 833 trabalhadores de instituições de ensino de primeiro, segundo e terceiro graus privadas e públicas. O inventário utilizado foi constituído por 48 itens e seus resultados convergiram em oito fatores: Autonomia, Bem-estar, Realização, Domínio, Prestígio, Tradição, Conformidade e Preocupação com a coletividade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2005, 2008).

Os resultados encontrados pelos autores confirmaram a hipótese de similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais tanto no plano teórico quanto empírico. Em relação a essa simetria, Tamayo (2005) destaca quatro aspectos: (1) Houve correspondência direta entre quatro fatores organizacionais, Bem-estar, Realização, Tradição e Conformidade com as respectivas motivações pessoais: Hedonismo, Realização, Tradição e Conformidade; (2) Os fatores Prestígio e Domínio correspondem às metas de uma mesma motivação pessoal: poder. O primeiro fator, Prestígio, refere-se à imagem da empresa, preocupa-se com o fato de ser conhecida e admirada pelos outros. Domínio constitui um fator preocupado com a obtenção de lucros e domínio do mercado; (3) Os fatores Autonomia e Preocupação com a coletividade foram compostos por itens correspondentes às motivações pessoais adjacentes na estrutura circular de valores. O fator Autonomia é constituído pelas motivações adjacentes Autodeterminação e Estimulação. Neste fator, a criatividade, curiosidade e a inovação representam metas, políticas e práticas da organização. O fator Preocupação com a coletividade integrou duas motivações pessoais adjacentes: Universalismo e Benevolência. Este fator expressa

a vontade da organização na promoção interna à justiça e à igualdade, assim como a tolerância, sinceridade e honestidade; (4) Na análise fatorial do IPVO não foi observado nenhum fator que representasse a motivação Segurança. Para Tamayo (2005) essa ausência não significa uma falta de simetria motivacional, mas uma deficiência na construção dos itens que pudessem representar este atributo. Os valores organizacionais e seus correspondentes no nível individual podem ser visualizados no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Valores organizacionais, correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores e Metas dos Valores Organizacionais

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

Fonte: OLIVEIRA; TAMAYO (2004)

Ao encontrar simetria motivacional dos valores pessoais e organizacionais tanto no âmbito teórico quanto empírico, abre-se a possibilidade de verificação de congruências ou divergências nos dois níveis de análise (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2005, 2008). Desse modo, a fim de responder um dos objetivos deste estudo, o IPVO foi escolhido para analisar as prioridades axiológicas das organizações pesquisadas.

## 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória permite o levantamento de informações sobre um determinado objeto ainda pouco explorado, contribuindo no desenvolvimento, esclarecimento e na apresentação de novos conceitos e ideias sobre o tema estudado (SEVERINO, 2007; GIL, 2008). No que diz respeito à pesquisa descritiva, seus objetivos contribuem para este estudo ao permitir, de acordo com Gil (2008), a descrição das características de determinado grupo ou fenômeno, fornecendo a possibilidade de trazer contribuições aos estudos realizados no Terceiro Setor no que tange às prioridades axiológicas apresentadas pelos trabalhadores dessas organizações no nível pessoal e organizacional.

A abordagem utilizada foi predominantemente quantitativa devido à possibilidade de descrever certas características como, por exemplo, atitudes e opiniões de um grande número de respondentes, por meio do emprego de escalas (MARCONI; LAKATOS, 2005). Para isso, foram realizados levantamentos, os quais abrangeram as quatro áreas fundamentais do conteúdo como os dados pessoais dos respondentes, informações sobre seu comportamento, variáveis relativas ao ambiente de trabalho e, por fim dados sobre nível de informações, opiniões, atitudes, mensurações e expectativas (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

Neste capítulo serão apresentados com mais detalhes a amostra dos trabalhadores das organizações, os instrumentos e procedimentos aplicados na coleta de dados e as formas de análise e interpretação dessas informações.

### 4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Estudos empíricos sobre Terceiro Setor são sub-representados em relação aos demais setores e isto pode estar relacionado a três principais problemas observados pelos pesquisadores no cotidiano das organizações (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2012; PEREIRA et al., 2013; RAMOS; KLANN, 2015):

- a) heterogeneidade das organizações: organizações mais formalizadas com gestão interna estruturada dividem espaço com entidades menores, com pequeno fluxo de recursos e menores condições estruturais;
- b) alta rotatividade dos trabalhadores: fatores como a falta de condições adequadas de trabalho, além da gestão de pessoas se apresentar, em certa medida, informal e desestruturada, favorecem a não permanência dos trabalhadores nas organizações;
- c) informações desatualizadas em plataformas de registro: endereços e contatos ausentes ou desatualizados dificultam o processo de relação entre a sociedade menos circunstante e as organizações.

Devido a essas dificuldades, a amostragem não-probabilística por conveniência foi adotada nesta pesquisa. Nesse tipo de amostra, os sujeitos são escolhidos de forma a facilitar o acesso à informação pelo pesquisador, o qual admite que os participantes representarão, em certa medida, o universo (APPOLINÁRIO, 2006; GIL, 2008).

As OSCIPs e as organizações com o certificado de UPF foram classificadas como entidades centrais nesta pesquisa, uma vez que estas organizações possuíam uma forma de prestação de contas e demonstrações contábeis disponíveis no Cadastro Nacional de Entidades Sociais (CNES)<sup>4</sup>. A partir de 2015, as informações passaram a ser organizadas pelo IPEA, permitindo à sociedade conhecer dados sobre as entidades em todo território brasileiro. Foi elaborado, portanto, um Mapa das OSCs por meio de 16 bases de dados produzidas por 12 órgãos da administração pública federal sendo que o universo de organizações foi fornecido pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Previdência Social. Os dados disponibilizados abrangem três eixos: o perfil das OSCs, a existência de parcerias com o governo federal e a participação em instâncias consultivas (IPEA, 2015).

Mediante esse Mapa, foram escolhidas as OSCIPs e as organizações com o certificado de UPF dos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha, situados na região Sul/Sudoeste de Minas Gerais. Encontrou-se, em plena atividade, cinco OSCIPs e 47 entidades com o certificado de UPF, empregando um total de 719 trabalhadores.

---

<sup>4</sup> O CNES foi desativado no início do ano 2016 devido à promulgação da Lei nº 13.204 de 2015 que alterou o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Apesar de extinto, esse banco de dados possibilitava certa transparência das ações dessas organizações antes das alterações apresentadas pelo MROSC (BRASIL, 2015).

Após a criação de uma agenda, contendo os endereços e contatos telefônicos e eletrônicos cadastrados, foi realizado um contato inicial para esclarecimento da pesquisa e da possibilidade de sua realização na organização. Posteriormente a este contato, 34 organizações – duas OSCIPS e 32 entidades com UPF – disponibilizaram-se para participar da pesquisa. Estas organizações abarcam 558 trabalhadores ativos, dos quais 530 concordaram em colaborar com este estudo.

A amostra não-probabilística contou com uma taxa de retorno de 37%, o que contabiliza 208 respondentes. O Município com maior taxa de retorno foi Varginha (44%), seguido por Pouso Alegre (35%) e Poços de Caldas (33%).

Quanto ao perfil dos trabalhadores das organizações estudadas, eles possuem, em média 39 anos (DP = 13,14) e são, em sua maioria, mulheres (82%). A presença feminina no Terceiro Setor tem sido mencionada em estudos pela sua importância e representação nas organizações (RAMOS, 2006; IPEA, 2012). Nesta pesquisa, o resultado demonstrou uma proporção acima da média nacional de mulheres no setor que é de 63% (IPEA, 2012).

No que diz respeito à renda familiar, o grupo de trabalhadores que recebe de 1 a 3 salários mínimos foi representado por 55,4% dos respondentes, na segunda posição com 26,4% estão os trabalhadores que possuem renda familiar de 4 a 5 salários mínimos.

No que se refere à escolaridade, 34,3% possuem o Ensino Médio, 31,3% Ensino Superior e 27,3% Pós-graduação, isto é, o tempo de escolaridade dos respondentes está acima da média brasileira, que segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), passou de 5,5 em 1992 para 8,8 anos em 2012 (IBGE, 2013).

Por fim, o quadro de trabalhadores foi composto por contratados com remuneração (80,6%), Voluntários (12,8%) e Terceirizados (6,6%) e o tempo médio como trabalhadores em organizações do Terceiro Setor foi de 5 anos e 7 meses (DP = 6 anos e 3 meses) e a maioria dos trabalhadores é de funcionários com remuneração, representando 80,6% dos respondentes.

Na Tabela 3, a seguir, estão dispostas as distribuições dos respondentes por municípios e por organização participante da pesquisa. Pode-se perceber uma concentração de organizações que desenvolvem atividades na área da saúde no município de Varginha, com sete instituições com características de apoio, com destaque às áreas de oncologia e à saúde da criança e do idoso.



Tabela 3 – Distribuição dos respondentes das OSCs e suas respectivas organizações nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha – MG

<b>Município</b>	<b>Organizações/ Áreas de atuação</b>	<b>Nº de trabalhadores</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Taxa de retorno</b>
Poços de Caldas	PC1_Saúde	18	4	22,22%
	PC2_Assistência_Social	32	7	21,88%
	PC3_Saúde	25	7	28%
	PC4_Educação	28	8	28,57%
	PC5_Educação	16	7	43,75%
	PC6_Educação	17	5	29,41%
	PC7_Cultura	6	1	16,67%
	PC8_Meio_Ambiente	5	5	100%
	PC9_Saúde	19	5	26,32%
	PC10_Cultura	15	9	60%
	PC11_Saúde	15	6	40%
	PC12_Assistência_Social	6	4	66,67%
	<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>68</b>	<b>33,66%</b>
Pouso Alegre	PA1_Educação	15	8	53,33%
	PA2_Saúde	20	8	40%
	PA3_Educação	15	10	66,67%
	PA4_Saúde	20	7	35%
	PA5_Educação	30	1	3,33%
	PA6_Educação	15	8	53,33%
	PA7_Educação	20	10	50%
	PA8_Cultura	26	4	15,38%
	PA9_Saúde	7	1	14,29%
	PA10_Saúde	17	7	41,18%
	<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>64</b>	<b>34,59%</b>
Varginha	Varg1_Assistência_Social	20	4	20%
	Varg2_Saúde	24	11	45,83%
	Varg3_Saúde	10	3	30%
	Varg4_Saúde	7	7	100%
	Varg5_Educação	50	23	46%
	Varg6_Educação	2	2	100%
	Varg7_Saúde	2	2	100%
	Varg8_Saúde	7	2	28,57%
	Varg9_Saúde	1	1	100%
	Varg10_Assistência_Social	5	2	40%
	Varg11_Saúde	13	10	76,92%
	Varg12_Assistência_Social	30	9	30%
	<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>76</b>	<b>44,44%</b>
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>558</b>	<b>208</b>	<b>37,28%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Com o objetivo de coletar as informações necessárias para a pesquisa, foram utilizadas duas escalas sobre o perfil de valores dos trabalhadores: em nível pessoal e organizacional. A primeira escala para a mensuração utilizada foi o Inventário de Valores Individuais (IVI) também conhecido como *Portrait Values Questionnaire* (PVQ21 – versão breve), baseada na pesquisa de Schwartz (2005), validada por Sambiase et al. (2014). O inventário de Valores Pessoais de Schwartz é composto de 21 itens, distribuídos em dez fatores que envolvem os tipos motivacionais da teoria dos valores (SCHWARTZ, 2005a). O segundo questionário utilizado foi o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004), o qual contém 48 itens distribuídos em oito fatores. As perguntas centrais nesses questionários foram: “Quanto esta pessoa se parece com você”, para o PVQ e “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?” para o IPVO. Em ambos os questionários, solicita-se que seja assinalado com um x o grau de importância que represente sua realidade dentre as seguintes alternativas: se parece muito, se parece, se parece mais ou menos, se parece pouco, não se parece, não se parece nada.

A distribuição desses questionários aconteceu juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e ficha sociodemográfica. Em relação ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foram utilizados os critérios estabelecidos pelo Comitê de Ética Institucional, os quais permitem aos respondentes conhecer o objetivo e justificativa da pesquisa, bem como os procedimentos, riscos e desconfortos, benefícios, confidencialidade das informações e os dados da pesquisadora.

No que diz respeito à ficha sociodemográfica, foram abordados itens que permitissem a caracterização da amostra pesquisada como a idade, gênero, renda familiar, escolaridade, o nome da organização em que trabalha, situação diante da entidade e o tempo de trabalho.

### 4.3 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados necessários para a realização deste estudo foi realizada mediante aprovação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Alfenas e foi efetivada por meio dos questionários mencionados junto aos trabalhadores das organizações da sociedade civil com os títulos de OSCIP e UPF dos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha, em Minas Gerais, os quais receberam um protocolo contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o PVQ-21, o IPVO e a Ficha Sociodemográfica.

A coleta das informações foi realizada em duas etapas. Na primeira, foi realizada uma notificação anterior por telefone, e-mails e visitas *in loco* para a realização de um contato inicial com as organizações, informando-os a respeito dos objetivos da pesquisa, a fim de obter autorização para a aplicação dos questionários aos trabalhadores. Esta autorização foi registrada por meio do documento de solicitação de autorização para pesquisa/fornecimento de informações entregue ao responsável pela organização no sentido de sensibilizá-lo em relação à importância da pesquisa, ao sigilo no tratamento dos dados e à contribuição deste estudo ao conhecimento organizacional, científico e social.

Em um segundo momento, foi estabelecido um calendário de visitas aos municípios de acordo com a logística e disponibilidade dos responsáveis pelas entidades, o que resultou em três fases divididas de acordo com cada município participante. Na primeira fase foram entregues 200 formulários, no município de Poços de Caldas, dos quais retornaram 68 questionários respondidos. Na segunda fase, foram entregues no município de Varginha 170 formulários as 12 entidades que aceitaram participar da pesquisa, retornaram 76 questionários. Na última fase, foram entregues 160 formulários, dos quais 64 foram respondidos e entregues.

Os formulários foram entregues, principalmente, de forma individual para cada trabalhador que aceitou participar com a pesquisa. Em casos de impossibilidade do contato particular, os formulários foram entregues aos responsáveis pelo setor, os quais posteriormente os entregaram aos trabalhadores.

#### 4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As informações obtidas por meio da aplicação dos questionários foram registradas na forma de bando de dados do *software* de análise estatística *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*.

Buscou-se evidenciar as prioridades axiológicas dos trabalhadores e das organizações participantes por meio do cálculo de médias e desvios padrões. Para comparar o comportamento das médias entre as organizações agrupadas por municípios pesquisados foi realizado o teste ANOVA de amostras independentes e de medidas repetidas, que permitiram a análise para grupos de três ou mais condições e sua variância entre os grupos.

Por fim, por meio da análise de correlação e regressão, buscou-se avaliar o relacionamento entre os valores pessoais e organizacionais. A análise de regressão foi utilizada com objetivo de descobrir a capacidade preditiva dos valores organizacionais a partir dos valores pessoais e contribuir para a discussão sobre a previsibilidade destas variáveis.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o objetivo de analisar as prioridades axiológicas dos trabalhadores das OSCs pesquisadas no município de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha, foram discutidas as particularidades, a nível individual e organizacional, encontradas nesta pesquisa. Na primeira parte foram abordadas as prioridades apresentadas, pelos respondentes, de seus valores pessoais. Na segunda parte foi destacada a hierarquia de valores organizacionais identificados pelos participantes em relação à sua organização. Foram analisadas, na terceira e quarta partes, a variação no perfil axiológico no nível pessoal e organizacional de acordo com a hierarquia de valores de pessoais e organizacionais dos trabalhadores de OSCs em cada município participante. Por fim, foi verificada a relação entre os valores pessoais e organizacionais por meio das análises de correlação e regressão.

### 5.1 VALORES PESSOAIS DOS TRABALHADORES DAS OSCs

Ao propor uma análise dos valores humanos, no nível individual, foi possível averiguar a hierarquia dos tipos motivacionais dos valores pessoais por meio das médias das respostas dos participantes. Neste sentido, para testar a existência de diferença entre as médias dos dez tipos motivacionais de valores pessoais, foi utilizado o teste ANOVA de medidas repetidas.

A partir desse teste, foi possível observar agrupamentos de certos valores que dividiram a mesma colocação na hierarquia de valores por não apresentarem diferenças estatisticamente significativas entre suas médias. Dessa forma, pode-se observar que os valores mais priorizados foram os de Benevolência e Universalismo, seguidos pelos valores de Segurança, Autodeterminação e Tradição que dividiram a segunda posição na escala. Apesar de adjacentes aos valores de Tradição, os valores de Conformidade apresentaram médias estatisticamente diferentes a eles, ocupando, assim, a terceira posição na hierarquia. Já os tipos motivacionais Hedonismo e Realização, adjacentes em suas motivações segundo Schwartz (2005a), compartilharam a quarta posição. Nas duas últimas posições, encontraram-se os valores de Estimulação e Poder como disposto na Tabela 4.

Tabela 4 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Benevolência	5,48	0,62
Universalismo	5,45	0,55
Segurança	4,99	0,97
Autodeterminação	4,93	0,91
Tradição	4,87	0,99
Conformidade	4,73	1,12
Hedonismo	4,05	1,29
Realização	3,95	1,41
Estimulação	3,55	1,14
Poder	2,98	1,09

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, os resultados obtidos nesta pesquisa seguiram um panorama hierárquico de valores semelhante ao brasileiro. Por exemplo, Torres et al. (2015) realizaram um estudo cujo objetivo era conduzir uma meta-análise para testar a variação axiológica dos brasileiros por meio de uma revisão de literatura de pesquisas relevantes entre o período de 1994 a 2012. Os autores observaram que os valores mais priorizados em todas as regiões geopolíticas brasileiras, apesar da significativa extensão territorial, foram os de Benevolência e Universalismo, seguidos por valores de Conservação, os quais se destacaram principalmente nas regiões Nordeste e Sudeste.

Ao dividir a primeira colocação na hierarquia axiológica, os tipos motivacionais de valores pessoais Benevolência e Universalismo revelaram um comportamento altruísta dos trabalhadores das OSCs, conduta que era esperada para membros das entidades sem fins lucrativos, haja vista o discurso inerente às organizações sem fins lucrativos, as quais se apresentam como uma alternativa na produção de produtos e na prestação de serviços para seu público, transcendendo preocupações egoístas.

Teixeira et al. (2014) ao analisarem a estrutura empírica dos valores pessoais dos brasileiros a partir de uma amostra representativa, observaram que os valores de Benevolência e

Universalismo compartilharam, também, a mesma posição na estrutura circular de valores. Os valores de Benevolência se posicionaram na parte interna, enquanto os valores de Universalismo foram observados na parte externa do círculo, indicando abstração desses valores.

Considerando esse contexto, os valores pertencentes ao tipo motivacional Benevolência, os quais dão destaque à preocupação voluntária com o bem-estar dos demais em seu convívio como, por exemplo, valores como ser prestativo, honesto, piedoso, responsável, leal entre outros podem estar demonstrando aqui uma base motivacional interiorizada e perceptível na conduta dos trabalhadores. Ao passo que, os valores de Universalismo, os quais demonstram preocupação envolvendo o bem-estar da sociedade e do mundo e da natureza podem estar sendo observados de forma mais abstrata pelos trabalhadores. Desse modo, valores como justiça social, igualdade, a busca por um mundo em paz, com unidade à natureza, sabedoria e proteção do meio ambiente, que compõem o tipo motivacional Universalismo são tidos como importantes, mas é possível que ainda não estejam sendo traduzidos em práticas da vida cotidianas dos trabalhadores das OSCs pesquisadas.

Na segunda posição encontraram-se os tipos motivacionais de Segurança, Autodeterminação e Tradição, os quais partilharam da mesma posição na hierarquia de prioridades. A presença de dois valores que fazem parte do polo de Conservação reafirmou a tendência cultural dos brasileiros de priorizar valores pessoais que objetivam a harmonia, a segurança e a estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo como destacam Torres et al. (2015).

Os valores de Segurança quando compartilhados com os de Tradição destacam, de acordo com Schwartz (2006), a preservação dos acordos sociais existentes com objetivo de dar segurança à vida. Desse modo, esses valores destacaram valores que envolvem a ordem social, a segurança da família, a segurança nacional, a reciprocidade de favores entre outros.

Apesar de compor uma dimensão oposta em suas motivações com os valores de Conservação, o tipo motivacional Autodeterminação, pertencente à dimensão Abertura à Mudança, apresentou relevância no comportamento dos integrantes das OSCs pesquisadas, o que pode indicar, por exemplo, que apesar de darem importância à estabilidade e harmonia, os trabalhadores apontam a necessidade de autonomia na execução de atividades desenvolvidas na organização haja vista que este tipo motivacional priva pelo pensamento independente e escolha da ação, permitindo sua criatividade (SCHWARTZ, 2006).

A presença de valores de Autodeterminação junto a valores de Conservação também foi observada anteriormente em estudos realizados por Macêdo et al. (2005), Funcke, Pereira e Vilas-Boas (2007), Souza (2012), Marchiano (2014), Moreira e Domenico (2015) e Mello e Sant'anna (2016), que destacaram uma adjacência entre os valores de Conservação e Autodeterminação no contexto de instituições públicas, privadas e do Terceiro Setor no Brasil.

Ao avançar a análise para a próxima colocação na hierarquia de valores, pode ser observado novamente um cenário muito semelhante ao identificado nos referidos estudos brasileiros. De acordo com Teixeira et al. (2014), os Tipos Motivacionais Tradição e Conformidade não dividiram a mesma área dentro da estrutura circular de valores, como era esperado pelos estudos de Schwartz (1992), mas se situaram, apesar de adjacentes, em diferentes locais do círculo, demonstrando uma particularidade dos valores individuais dos brasileiros. .

Os valores de Conformidade foram definidos por Schwartz (2005a) como aqueles que enfatizam a autorrestrrição pertencente à interação cotidiana e que geralmente ocorre entre indivíduos próximos envolvidos, demonstrando obediência, autodisciplina, polidez e respeito com os pais e idosos, por exemplo. Essas características revelaram um indicativo de que os membros das organizações do Terceiro Setor pesquisadas buscam a preservação de uma cultura organizacional que foi exitosa ao longo do tempo das organizações, assim como subordinação às pessoas que exercem influência nessas entidades e, também, às leis e normas que envolvem o Terceiro Setor e, em particular, as organizações em que trabalham.

Quanto aos valores menos priorizados pelos trabalhadores das OSCs, também foi possível observar semelhanças em relação às hierarquias axiológicas constatadas por estudos realizados anteriormente no Brasil como, por exemplo, por Funcke, Pereira e Vilas-Boas (2007), Souza (2012), Alves (2014), Moreira e Domenico (2015). Estes autores verificaram uma tendência menor na priorização dos valores pessoais de Realização, Estimulação e Poder.

Percebeu-se, dessa maneira, uma tendência de negação a valores que envolvam, por exemplo, uma vida de prazer, autoindulgência juntos com aqueles relacionados ao sucesso pessoal, o que revela uma preocupação dos trabalhadores em se abster de satisfações individuais em favor das coletivas, as quais se destacaram em primeiro lugar na hierarquia de prioridades desta pesquisa, reforçando a conduta altruística dos respondentes.

Por fim, ao analisar a hierarquia dos valores pessoais dos trabalhadores das OSCs de acordo com as dimensões de valores, foi possível reafirmar a tendência axiológica dos



trabalhadores das OSCs em priorizar valores pertencentes à dimensão Autotranscendência, seguidos pelos valores de Conservação, Abertura à mudança e Autopromoção, como são destacados na Tabela 5.

Tabela 5 – Hierarquia das Dimensões de Valores Pessoais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha

DIMENSÕES DE VALORES (IVI)	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Autotranscendência	5,47	0,49
Conservação	4,87	0,76
Abertura à mudança	4,26	0,80
Autopromoção	3,66	0,98

Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição dos valores pessoais por meio das dimensões de valores refletiu influências pertinentes à cultura brasileira, e em particular, à mineira, no comportamento dos trabalhadores das organizações sem fins lucrativos participantes deste estudo. Isso pode ser constatado ao observar a semelhança entre as prioridades dos valores pessoais desta pesquisa com as de Alves (2014), que discutiu os tipos motivacionais de valores humanos priorizados pelos conselheiros de Assistência Social nos municípios de Minas Gerais. A autora encontrou a mesma hierarquia de dimensões de valores para os conselheiros de todas as 12 macrorregiões do estado, revelando a importância de considerar o contexto no qual os indivíduos estão inseridos para compreender variáveis exógenas que podem estar influenciando no seu comportamento.

## 5.2 VALORES ORGANIZACIONAIS DAS OSCs

Considerando, assim como Oliveira e Tamayo (2004), que os valores organizacionais apresentam semelhanças com os valores pessoais em sua função pelo motivo dos primeiros envolverem a vida das organizações e os segundos orientarem a vida das pessoas, nesta seção

serão abordadas características intrínsecas aos valores organizacionais percebidos pelos trabalhadores das OSCs.

A hierarquia de valores organizacionais foi obtida por meio das médias das respostas dos trabalhadores para cada polo de valores organizacionais e pelo teste de medidas repetidas, o qual permitiu agrupar os valores cujas médias não foram estatisticamente diferentes entre si. Desse modo, a ordenação dos valores organizacionais demonstrou uma priorização dos valores relacionados à Preocupação com a Coletividade, seguidos pelos valores de Conformidade, Prestígio e Realização que partilharam da mesma posição na hierarquia. Já os valores organizacionais menos priorizados foram os de Bem-estar e domínio, como podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 – Hierarquia dos Valores Organizacionais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha

VALORES ORGANIZACIONAIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Preocupação com a coletividade	5,30	0,78
Conformidade	5,08	0,70
Prestígio	5,00	0,87
Realização	4,93	0,95
Autonomia	4,63	1,03
Tradição	4,25	0,92
Bem-estar	3,78	1,27
Domínio	3,22	1,15

Fonte: Dados da pesquisa

A priorização de valores organizacionais de Preocupação com a coletividade tem sido frequentemente observada em estudos realizados anteriormente por Louback, Teixeira e Bido (2009), Beuron (2012), Oliveira (2014) e Mello e Sant’anna (2016), os quais relataram a priorização de um conjunto de valores como igualdade, justiça, lealdade, honestidade e sinceridade nas práticas organizacionais de instituições públicas, privadas e do Terceiro Setor e,

também, nos relacionamentos com os indivíduos que compõem a entidade, com clientes ou cidadãos, fornecedores ou financiadores e demais setores da organização.

Além de estar em concordância com os resultados desses autores, a escolha de valores que envolvem variáveis altruístas como as mais observadas pelos trabalhadores está coerente com o contexto das organizações pertencentes ao Terceiro Setor devido ao seu discurso de promoção social.

Completando a análise dos valores organizacionais mais priorizados, deve-se destacar previamente que Funcke, Pereira e Vilas Boas (2007), ao avaliarem a aplicabilidade do IPVO em OSCs do Rio de Janeiro que desenvolvem ações para promover a reinserção social da população em situação de rua, observaram que a falta de associação do tipo motivacional Segurança a algum fator básico do IPVO comprometeu a verificação dessa variável no contexto dessas organizações, haja vista que foi o valor mais destacado pelos trabalhadores diante do perfil axiológico da entidade e, que por limitação do inventário, ficou oculto. Desse modo, apesar dos valores de Segurança não serem associados a algum correspondente no IPVO, o polo Conformidade, com motivações adjacentes aos de Segurança, conforme demonstrado pelo modelo teórico de relações de Schwartz (1992), demonstrou estar presente no cotidiano das organizações do Terceiro Setor participantes desta pesquisa. Neste sentido, a importância dada aos valores de Conformidade, os quais destacam o respeito às regras e aos modelos de comportamentos no contexto das organizações do Terceiro Setor é algo comum, como revelou Louback, Teixeira e Bido (2009). Estes autores ao buscar compreender a relação entre os valores organizacionais e as racionalidades em organizações do Terceiro Setor, obtiveram escores relevantes para valores de Prestígio, Conformidade e Preocupação com a Coletividade, revelando, segundo eles, um perfil conservador muito semelhante ao da sociedade brasileira no que se refere aos seus costumes e práticas.

Compartilhando a segunda posição junto com os valores de Conformidade estão os valores de Prestígio e Realização. Teoricamente, esses dois tipos de valor são considerados adjacentes por estarem próximos no continuum motivacional de valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). De acordo com Tamayo (2008), o valor Prestígio demonstra, por parte da organização, uma busca pela admiração e respeito em relação aos seus produtos e/ou serviços prestados. De forma semelhante, estão os valores de Realização, os quais evidenciam a busca pelo sucesso organizacional, que se torna uma exigência para sua sobrevivência e, para isso, prezam pela

competência da organização e de seus trabalhadores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2008). Assim, ao priorizarem valores como Prestígio e Realização, as organizações dão indícios de uma conduta baseada na estima e no respeito com a instituição, a qual depende deste reconhecimento positivo, tanto dos beneficiados quanto da sociedade em geral, das suas ações com objetivo de dar continuidade, por exemplo, aos relacionamentos de acesso a recursos que amparam a manutenção de projetos e programas desenvolvidos por elas bem como sua aceitabilidade pelos membros da sociedade.

A importância dada a valores organizacionais de Conformidade, Prestígio e Realização transcende a esfera do Terceiro Setor e alcança organizações públicas e privadas. Souza (2012) ao verificar a hierarquia de valores organizacionais que estão presentes na percepção dos servidores de uma autarquia pública federal, pertencente à administração pública indireta, confirmou a presença desses dois tipos motivacionais de valores como os mais priorizados pela instituição. Este resultado foi o mesmo encontrado por Oliveira (2014) ao investigar a relação entre valores relativos ao trabalho e valores organizacionais em um órgão público, no nordeste brasileiro. Do mesmo modo, em organizações privadas, os valores de Realização, assim como os de Conformidade, Prestígio e Preocupação com a Coletividade, foram priorizados, conforme podem ser verificados nos estudos de Conde (2012), Estivalete e Andrade (2012) e Paiva, Torres e Luz (2014).

No que se refere aos valores organizacionais que apresentaram as menores médias, constatou-se os polos de Domínio e Bem-estar. Estes revelaram características particulares e merecem destaque nesta discussão. Um primeiro atributo diz respeito à característica de não lucratividade dessas organizações. Desse modo, já era esperado que os valores de Domínio se alocassem na última posição na hierarquia, pelo motivo de ser uma característica intrínseca a essas organizações, que estão fora do Segundo Setor (Mercado) e, com isso, o objetivo lucrativo estaria em desacordo com suas metas de filantropia.

Cabe ressaltar, também que, ao ocupar a penúltima posição na estrutura hierárquica, os valores organizacionais de Bem-estar, que dão destaque à promoção da satisfação e qualidade de vida do trabalhador, podem estar revelando dois aspectos. O primeiro está relacionado a uma negação a esses valores pelos trabalhadores em decorrência do questionário apresentar itens, dos valores de Bem-estar, voltados a organizações de mercado como, por exemplo, “Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta

importante” ou “Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante para o empregado”. Dessa maneira, a limitação dos itens para organizações sem fins lucrativos pode ter influenciado este resultado. O segundo aspecto envolve a possibilidade de existir uma pequena preocupação quanto a esses valores pela organização, demonstrando que não haveria um retorno positivo e prático à qualidade de vida de seus membros.

Quanto ao primeiro aspecto, em um estudo realizado anteriormente por Louback, Teixeira e Bido (2009), foi possível perceber que os valores organizacionais de Bem-estar e Domínio, mesmo após uma adaptação dos itens do IPVO às singularidades do Terceiro Setor, também receberam menores escores em pesquisas que envolveram esse tipo de entidade. Esse resultado, portanto, pode contribuir para as discussões em torno das condições de trabalho em organizações sem fins lucrativos, as quais têm apresentado uma tendência na priorização de valores altruístas, porém, negligenciado, de acordo com a percepção dos trabalhadores, o bem-estar de seus membros internos.

Neste sentido, ao analisar as dimensões dos valores no âmbito organizacional, ver Tabela 7, constatou-se que, assim como nos valores pessoais, os valores de Autotranscendência se destacaram, reafirmando uma tendência das organizações possuírem uma dinâmica de trabalho voltada mais ao atendimento do público externo do que uma preocupação com os agentes internos responsáveis pelo desenvolvimento das atividades da organização, tendo em vista os baixos resultados encontrados para os valores de Bem-estar, pertencentes à dimensão Autopromoção. Essa conduta pode estar refletindo um cenário brasileiro que, de forma geral, tem apresentado condições de trabalho precárias no Terceiro Setor, com destaque às altas cargas horárias de trabalho e baixa remuneração, atenuadas por um discurso de solidariedade e altruísmo que envolve o setor.

Foi na tentativa de obter mais detalhes quanto às condições de trabalho no Terceiro que Ramos (2006) pesquisou a situação desses trabalhadores no âmbito da mão-de-obra feminina. A autora observou que a representatividade feminina nesse setor ocorre devido às características das atividades dessas organizações em torno de questões sociais e, também, por significar uma possível alternativa de valorização e emancipação no campo econômico. Ramos (2006) observou que, apesar desse discurso emancipatório, as mulheres se sentiram desvalorizadas nas entidades, mas por não quererem se opor aos princípios filantrópicos inerentes ao setor, não se sentiram à

vontade para questionar sua situação. Em um estudo posterior, Ramos e Gelinski (2007) percebeu que a dupla jornada e os baixos salários também puderam ser observados no contexto geral dos trabalhadores das OSCs. Esse panorama ocorre, segundo Ramos e Gelinski (2007) e Zape (2009), devido à crescente demanda aos serviços prestados por essas organizações, as quais por necessitar contratar um maior número de trabalhadores e, ao mesmo tempo, não serem, por via de regra, autossustentáveis, encontram-se fragilizadas e pouco atrativas para novos profissionais devido à baixa remuneração e a pouca estabilidade oferecida.

Tabela 7 – Hierarquia das Dimensões de Valores Organizacionais dos trabalhadores das OSCs nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha

DIMENSÕES DE VALORES (IPVO)	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Autotranscendência	5,30	0,78
Conservação	4,67	0,70
Autopromoção	4,40	0,73
Abertura à mudança	4,19	1,07

Fonte: Dados da pesquisa

A colocação da dimensão Conservação, como a segunda mais priorizada, revelou que os valores organizacionais de Conformidade exerceram maior influência na prática das OSCs percebidas pelos trabalhadores do que os tipos de valores Prestígio e Realização, os quais também obtiveram notoriedade na análise dos valores pessoais, mas com menor intensidade, reafirmando a influência de uma cultura conservadora das organizações brasileiras no comportamento cotidiano das OSCs pesquisadas.

Por fim, o teste ANOVA de medidas repetidas permitiu observar a ausência de diferença estatisticamente significativa entre as médias das dimensões Autopromoção e Abertura à mudança. Neste sentido, constatou-se que os trabalhadores perceberam que as organizações priorizaram com menor intensidade obter prestígio e poder, além de revelar uma tendência de preservação do *status quo* das relações e práticas pelas organizações participantes.

### 5.3 VARIAÇÃO NO PERFIL DOS VALORES PESSOAIS DOS TRABALHADORES DAS OSCs DE ACORDO COM CADA MUNICÍPIO

Para a realização da análise das diferenças entre as médias encontradas aos tipos motivacionais dos valores pessoais dos trabalhadores de acordo com município das organizações participantes foram realizados os testes ANOVA de medidas repetidas e de amostras independentes. Nesta análise foram consideradas as médias dos valores pessoais referentes às quatro dimensões de valores como podem ser observadas na Tabela 8.

Tabela 8 – Hierarquia das dimensões de valores pessoais de acordo com o município das OSCs

Dimensões	Município						Teste ANOVA
	Poços de Caldas		Pouso Alegre		Varginha		
	N	Média (D.P.)	N	Média (D.P.)	N	Média (D.P.)	
Auto Transcendência	67	5,51 (0,47)	60	5,41 (0,46)	74	5,48 (0,53)	F= 0,66; p= 0,517
Conservação	67	4,62 (0,84)	62	5,06 (0,64)	72	4,93 (0,75)	F= 5,98; p= 0,003
Abertura à Mudança	66	4,20 (0,79)	61	4,18 (0,86)	75	4,37 (0,75)	F= 1,16; p= 0,315
Autopromoção	67	3,51 (1,04)	61	3,58 (1,03)	75	3,88 (0,85)	F= 2,73; p= 0,067

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os resultados obtidos pelo teste ANOVA de amostras independentes para as médias obtidas de acordo com o município dos respondentes, pode-se perceber a existência de diferenças estatisticamente significativas apenas na dimensão Conservação ( $t= 5,98$ ;  $p= 0,003$ ). Este resultado revelou que os trabalhadores das OSCs pesquisadas no município de Pouso Alegre atribuíram maior importância os valores pessoais de Conservação quando comparados aos municípios de Poços de Caldas e Varginha. Entretanto, apesar de ter ocorrido diferença estatisticamente significativa entre as médias que compõem a referida dimensão, foi verificado, por meio do teste ANOVA de medidas repetidas, que a hierarquia de importância obtida a partir das dimensões de valores não foi alterada quando se considerou sua distribuição para os três municípios, sendo, portanto, similares.

Desse modo, com o intuito de verificar uma possível diferença na hierarquia de valores levando em consideração a sua importância para os trabalhadores, os dados foram novamente analisados de acordo com os Tipos Motivacionais de valores, correspondentes a cada uma das dimensões de valores examinadas anteriormente, por meio do teste ANOVA de medidas repetidas e pelo teste ANOVA para amostras independentes, os quais podem ser verificados na Tabela 9.

Tabela 9 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais de valores dos trabalhadores das OSCs agrupadas por municípios

<b>Município</b>					
<b>Poços de Caldas</b>		<b>Pouso Alegre</b>		<b>Varginha</b>	
<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Média (DP)</b>
Universalismo	5,53 (0,45)	Benevolência	5,46 (0,64)	Universalismo	5,48 (0,62)
Benevolência	5,49 (0,63)	Universalismo	5,34 (0,55)	Benevolência	5,47 (0,59)
Autodeterminação	4,87(0,96)	Segurança	5,21(0,79)**	Autodeterminação	5,10 (0,79)
Segurança	4,69 (1,14)**	Tradição	5,04 (0,88)	Segurança	5,08 (0,87)**
Tradição	4,65 (1,04)			Tradição	4,93 (1,01)
				Conformidade	4,79 (1,12)*
Conformidade	4,46 (1,15)*	Conformidade	4,95 (1,03)*	Realização	4,23 (1,28)
Realização	3,85 (1,45)	Autodeterminação	4,79 (0,97)	Hedonismo	4,17 (1,17)
Hedonismo	3,77 (1,41)				
Estimulação	3,46 (1,14)	Hedonismo	4,20 (1,26)	Estimulação	3,63 (1,16)
		Realização	3,74 (1,47)		
Poder	2,87 (1,06)	Estimulação	3,55 (1,12)	Poder	3,22 (1,07)
		Poder	2,81 (1,11)		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Teste ANOVA para amostras independentes: \*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$

A partir do teste ANOVA de medidas repetidas foram observadas três diferentes hierarquias de valores. Os resultados proporcionaram agrupamentos para os Tipos Motivacionais de valores que não demonstraram diferença estatisticamente significativa de sua variância de acordo com cada município. Foi possível reafirmar, com essa análise, uma aproximação entre os valores pessoais de Transcendência, Universalismo e Benevolência, com os valores de



Conservação, com destaque para os valores de Segurança e Tradição, os quais se posicionaram na segunda colocação dentro da hierarquia dos trabalhadores.

Esse agrupamento permitiu verificar, também, que o tipo motivacional Autodeterminação, apesar de compor a dimensão de Abertura à mudança, dividiu posição, hierarquicamente, no mesmo grupo que fora composto por valores de Conservação, o que pode transmitir um objetivo dos trabalhadores em possuir independência de pensamento ou ação, mas em um ambiente estável.

Posteriormente ao teste de medidas repetidas foi realizado o teste ANOVA para amostras independentes, que possibilitou averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas nos valores de Segurança ( $F= 5,15$ ;  $p= 0,007$ ) e Conformidade ( $F= 3,35$ ;  $p= 0,037$ ) entre os municípios. Ao aprofundar a análise para os itens que compõe esses dois Tipos Motivacionais, foi possível perceber que os valores pessoais referentes a viver em um ambiente seguro e livre de perigos foram os únicos que apresentaram médias estatisticamente diferentes em cada município pesquisado, reafirmando um comportamento dos trabalhadores mais propenso à estabilidade no município de Pouso Alegre do que em Poços de Caldas. Porém, apesar de ter sido o município com menor média para valores de Segurança, os trabalhadores das OSCs de Poços de Caldas apresentaram maior desvio padrão ( $DP=1,14$ ) em relação à sua média, o que pode indicar uma influência de variáveis regionais nos resultados desse município, tendo em vista que seus escores variaram entre 4,42 e 4,97 em um intervalo de confiança de 95%.

Tendo, portanto, como base o critério de hierarquia, pode-se constatar certa semelhança na disposição dos tipos motivacionais de valores pessoais nos três municípios, reafirmando a priorização dos valores de Autotranscendência, seguidos pelos de Conservação de Abertura à mudança e Autopromoção.

#### 5.4 VARIAÇÃO NO PERFIL DE VALORES ORGANIZACIONAIS DE ACORDO COM CADA MUNICÍPIO

Nesta subseção, buscou-se trazer mais detalhes sobre como se comporta o sistema axiológico das organizações pelo olhar dos trabalhadores. Para observar a existência de diferenças entre as médias e a representação de sua hierarquia, foram utilizados novamente os

testes ANOVA de medidas repetidas e de amostras independentes que permitiram a comparação das OSCs dos três municípios, da distribuição dos grupos de valores por meio da importância observada pelos trabalhadores e a presença de diferenças estatisticamente significativas entre valores organizacionais de acordo com os municípios participantes, como pode ser observado na Tabela 10.

Ainda que tenha ocorrido apenas diferença estatisticamente significativa entre as médias que compõem a dimensão Conservação ( $F= 4,07$ ;  $p= 0,019$ ), da mesma forma que no âmbito dos valores pessoais, a hierarquia de importância a partir das dimensões de valores também se manteve similar para os três municípios.

Tabela 10 – Hierarquia das dimensões de valores organizacionais das OSCs agrupadas por municípios

Dimensões	Município						Teste ANOVA
	Poços de Caldas		Pouso Alegre		Varginha		
	N	Média (D.P.)	N	Média (D.P.)	N	Média (D.P.)	
Auto Transcendência	66	5,31(0,73)	57	5,21 (0,93)	73	5,36 (0,71)	$F= 0,60$ ; $p= 0,550$
Conservação	59	4,46 (0,76)	56	4,79 (0,64)	70	4,74 (0,65)	$F= 4,07$ ; $p= 0,019$
Auto Promoção	61	4,24 (0,74)	57	4,45 (0,78)	71	4,49 (0,66)	$F= 2,21$ ; $p= 0,113$
Abertura à Mudança	60	4,07 (0,92)	58	4,29 (1,16)	70	4,22 (1,12)	$F= 0,64$ ; $p= 0,527$

Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, julgou-se pertinente realizar uma nova análise dos dados levando em consideração os oito polos de valores organizacionais em dois momentos. No primeiro, por meio do teste ANOVA de medidas repetidas, foram realizados agrupamentos, em cada município, para os polos de valores que não demonstraram diferença estatisticamente significativa de sua variância nas OSCs e, em um segundo momento, foram observados os valores organizacionais cujas médias se distinguiram entre os municípios.

A partir da divisão dos valores organizacionais em grupos, pode ser verificada a presença de valores pertencentes, segundo a teoria de valores de Schwartz (1992), a três dimensões

distintas de valores, isto é, Autotranscendência, Conservação e Autopromoção, em uma mesma posição nos municípios de Pouso Alegre e Varginha, como pode ser observado na Tabela 11.

Tabela 11 – Hierarquia de valores organizacionais das OSCs agrupadas por municípios

<b>Município</b>					
<b>Poços de Caldas</b>		<b>Pouso Alegre</b>		<b>Varginha</b>	
<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Média (DP)</b>
Preocupação com a coletividade	5,31 (0,73)	Preocupação com a coletividade	5,21 (0,92)	Preocupação com a coletividade	5,36 (0,71)
		Conformidade	5,19 (0,66)*	Prestígio	5,21 (0,80)*
		Prestígio	4,95 (0,95)*	Conformidade	5,18 (0,63)*
		Realização	4,92 (1,06)		
Conformidade	4,87 (0,76)*	Autonomia	4,59 (1,13)	Realização	5,01 (0,89)
Realização	4,86 (0,92)	Tradição	4,36 (0,90)		
Prestígio	4,81 (0,84)*				
Autonomia	4,58 (0,87)	Bem-estar	3,97 (1,30)	Autonomia	4,70 (1,09)
				Tradição	4,32 (0,89)
Tradição	4,06 (0,97)	Domínio	3,37 (1,18)	Bem-estar	3,76 (1,33)
Bem-estar	3,63 (1,13)			Domínio	3,32 (1,19)
Domínio	2,97 (1,03)				

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Teste ANOVA para amostras independentes: \*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$

A aproximação de valores de Autotranscendência aos grupos de valores pertencentes às dimensões Conservação e Autopromoção convergiu para resultados obtidos de modo semelhante por Funcke, Pereira, Vilas-Boas (2007) e Louback, Teixeira e Bido (2009), os quais, ao estudarem o Terceiro Setor no Brasil, também observaram a hierarquização dessas três dimensões de valores em posições muito próximas na estrutura de valores organizacionais encontrada.

Ao observar os resultados do teste ANOVA de amostras independentes, verificou-se que os valores organizacionais Prestígio ( $F= 3,74$ ;  $p= 0,025$ ) e Conformidade ( $F= 4,50$ ;  $p= 0,012$ ) apresentaram diferenças estatisticamente significativas em suas médias entre os municípios. Ao aprofundar a análise dos dados no nível dos itens que compõem esses dois valores organizacionais, foi possível observar que valores referentes ao respeito, reconhecimento e ao prestígio da organização pelos cidadãos foram percebidos com maior intensidade por trabalhadores das OSCs de Varginha enquanto os valores de conformidade, que envolvam o

respeito às normas e às diretrizes das organizações, foram mais enfatizados pelos trabalhadores de Pouso Alegre. O município de Poços de Caldas apresentou menores médias para ambos os valores, reafirmando uma tendência de menor importância comparativa atribuída aos valores de conservação encontrada na análise das dimensões de valores organizacionais relatada anteriormente.

Pode ser verificado que, da mesma forma que na análise dos valores pessoais, houve, também, certa semelhança na ordenação dos valores organizacionais das entidades nos municípios que, apesar de demonstrar variações de valores como Conformidade, Prestígio e Realização, reafirmou a priorização de valores de Autotranscendência, seguidos pelos valores de Conservação e, em terceiro lugar, os valores de Autopromoção e Abertura à Mudança.

## 5.5 RELAÇÃO ENTRE OS VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

A partir do estudo realizado por Oliveira e Tamayo (2004), a confirmação da hipótese de similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais tanto no plano teórico quanto empírico abriu a possibilidade de verificação de congruências ou divergências nos níveis pessoais e organizacionais. Com o objetivo de averiguar, portanto, como se comporta a relação entre os valores pessoais e organizacionais na OSCs estudadas, considerou-se pertinente examinar os dados em duas etapas. Em um primeiro momento, foi realizada a análise de correlação entre os valores organizacionais e as dimensões de valores pessoais. Posteriormente, foram realizadas análises de regressão, tomando-se como variável dependente cada polo de valores organizacionais e como variáveis explicativas as dimensões de valores pessoais.

Com base no coeficiente de correlação ( $r$  de Pearson), o qual mostra o grau em que as variáveis se relacionam, observou-se que, de modo geral, a tendência de associação entre os valores organizacionais e as dimensões de valores pessoais oscilou entre fraca e moderada. O coeficiente de Pearson menos expressivo ( $r=0,14$ ) foi identificado em duas relações, entre a dimensão de valores pessoais Autotranscendência e os valores organizacionais de Domínio e, também, entre os valores pessoais de Conservação e os valores organizacionais de Bem-estar; e o mais expressivo ( $r=0,46$ ) foi constatado entre os valores pessoais de Conservação e os valores organizacionais de Tradição, como podem ser observados na Tabela 12.

Tabela 12 – Correlações entre os valores organizacionais e as dimensões de valores pessoais

VARIÁVEIS		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. (VO) Preocupação com a coletividade	<i>r</i> de Pearson N	-											
2. (VO) Conformidade	<i>r</i> de Pearson N	0,43** 190	-										
3. (VO) Prestígio	<i>r</i> de Pearson N	0,49** 190	0,61** 191	-									
4. (VO) Realização	<i>r</i> de Pearson N	0,74** 195	0,64** 194	0,49** 197	-								
5. (VO) Autonomia	<i>r</i> de Pearson N	0,66** 185	0,50** 186	0,39** 188	0,83** 191	-							
6. (VO) Tradição	<i>r</i> de Pearson N	0,21** 184	0,48** 185	0,42** 187	0,25** 190	0,18* 181	-						
7. (VO) Bem-estar	<i>r</i> de Pearson N	0,55** 188	0,35** 188	0,33** 192	0,64** 195	0,74** 188	0,21** 185	-					
8. (VO) Domínio	<i>r</i> de Pearson N	0,08 186	0,28** 188	0,24** 190	0,26** 192	0,34** 186	0,32** 184	0,41** 189	-				
9. (VP) Autotranscendência	<i>r</i> de Pearson N	0,32** 191	0,33** 192	0,36** 193	0,29** 198	0,24** 189	0,18* 186	0,11 191	0,14* 189	-			
10. (VP) Conservação	<i>r</i> de Pearson N	0,29** 192	0,44** 191	0,42** 193	0,29** 198	0,19** 189	0,46** 187	0,14* 191	0,23** 190	0,36** 198	-		
11. (VP) Abertura à mudança	<i>r</i> de Pearson N	-0,01 193	0,15* 193	0,20** 194	0,13 199	0,12 191	0,26** 188	0,16* 192	0,24** 190	0,16* 198	0,06 198	-	
12. (VP) Autopromoção	<i>r</i> de Pearson N	0,09 191	0,26** 191	0,35** 192	0,22** 197	0,19** 187	0,31** 186	0,19** 190	0,32** 189	0,17* 197	0,29** 197	0,56** 198	-

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$

Foi possível constatar, também, a ausência de significância estatística na relação entre valores que são considerados adjacentes na estrutura de valores por apresentarem motivações semelhantes, como, por exemplo, entre a dimensão Abertura à Mudança e os valores organizacionais de Realização e Autonomia. Ao passo que os valores da dimensão de valores pessoais Abertura à Mudança se apresentaram correlacionados significativamente com os valores organizacionais de Tradição ( $r = 0,26$ ), considerados, teoricamente, polos opostos.

A existência das correlações significativas entre os valores pessoais e organizacionais reafirmou a pertinência de buscar analisar a capacidade preditiva dos valores pessoais em relação aos organizacionais. É necessário destacar, previamente, que foram observadas correlações, mas não multicolinearidade (quando variáveis estão altamente correlacionadas umas com as outras, como  $r \geq 0,80$ ). Foram realizados, também, os testes de Tolerância (TOL) e o Fator de Inflação de Variância (FIV), os quais permitiram confirmar que há suficiente distinção entre as dimensões de valores pessoais como variáveis independentes.

A partir disso, pode-se observar a análise de regressão múltipla para cada um dos polos de valores organizacionais, tomados como variáveis dependentes, considerando as dimensões de valores pessoais como variáveis independentes, como pode ser visto na Tabela 13. Foi possível averiguar que as dimensões de valores pessoais foram boas preditoras de sete dos oito polos de valores organizacionais, quais sejam: Preocupação com a Coletividade ( $R^2 = 0,13$ ), Conformidade ( $R^2 = 0,24$ ), Prestígio ( $R^2 = 0,26$ ), Realização ( $R^2 = 0,13$ ), Autonomia ( $R^2 = 0,07$ ), Tradição ( $R^2 = 0,48$ ) e Domínio ( $R^2 = 0,14$ ). A exceção ocorreu apenas para os valores de Bem-Estar, os quais não puderam ser explicados com significância estatística pelo modelo.

Observando a contribuição preditiva de cada uma das dimensões de valores pessoais, foi possível observar que a Autotranscendência se relacionou positivamente com os valores organizacionais de Preocupação com a Coletividade, Conformidade, Prestígio e Realização, com coeficientes  $\beta$  variando de 0,15 a 0,21. Este resultado veio confirmar a correspondência esperada entre os valores de Autotranscendência nos níveis pessoal e organizacional ressaltado por Oliveira e Tamayo (2004).

Tabela 13 – Análises de regressão múltipla dos tipos motivacionais de valores organizacionais e as dimensões de valores pessoais

	Preocupação com a coletividade $\beta$	Conformidade $\beta$	Prestígio $\beta$	Realização $\beta$	Autonomia $\beta$	Tradição B	Bem-estar $\beta$	Domínio $\beta$
Constante	2,64	2,00	0,91	1,51	1,85	0,35	1,85	0,22
VP_Autotranscendência	0,21**	0,15*	0,18*	0,15*	0,13	0,05	0,01	0,04
VP_Conservação	0,22**	0,38**	0,29**	0,22**	0,12	0,68**	0,10	0,13
VP_Abertura_mudança	-0,08	0,02	-0,001	0,02	0,002	-0,04	0,06	0,06
VP_Autopromoção	0,02	0,09	0,22**	0,11	0,12	-0,05	0,11	0,26**
R	0,36**	0,49**	0,51**	0,36**	0,27**	0,69**	0,20	0,37**
R <sup>2</sup>	0,13**	0,24**	0,26**	0,13**	0,07**	0,48**	0,04	0,14**
R <sup>2</sup> ajustado	0,11**	0,22**	0,24**	0,11**	0,05**	0,47**	0,02	0,12**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$

Além disso, a dimensão Autotranscendência revelou, também, uma influência na explicação de valores de Autopromoção, que, a princípio, poderia transmitir certo conflito entre suas metas por estarem associados a valores de poder e sucesso organizacional. Entretanto, ao levar em consideração que a Autotranscendência se relaciona com os valores de Prestígio e Realização, em um setor que atua na área social, pode-se considerar dois aspectos particulares das OSCs. O primeiro envolve os valores de prestígio, os quais, no Terceiro Setor, derivariam do reconhecimento da sociedade pela dedicação na oferta de serviços em favor da comunidade. O segundo aspecto abrange a relação entre os valores pessoais de Autotranscendência e os valores organizacionais de Realização. Neste, pode-se observar novamente que, apesar do trabalho no Terceiro Setor ter apresentado, de modo geral, condições precárias de trabalho, os valores de Realização, os quais destacam a valorização dos trabalhadores da organização, são explicados por um discurso de solidariedade e altruísmo que envolve os princípios filantrópicos. Cumpre ressaltar, também que, ao contribuir na explicação dos valores organizacionais de Conformidade, a dimensão Autotranscendência revelou uma convergência de valores de respeito às normas a partir de uma conduta que promove as relações próximas, de justiça e igualdade.

No que concerne aos valores pertencentes à dimensão Conservação, percebeu-se que a mesma explicou o maior número de polos de valores organizacionais, a saber, Preocupação com a Coletividade, Conformidade, Prestígio, Realização e Tradição (variação do  $\beta$  entre 0,22 e 0,68). A princípio, a explicação dos valores organizacionais de Conformidade e Tradição pela dimensão de valores pessoais Conservação era esperada por compartilharem de metas adjacentes de subordinação às condições impostas socialmente. Porém, foi possível observar, também, o poder preditivo dos valores de Conservação com relação aos valores organizacionais pertencentes às dimensões Autopromoção, com os valores Prestígio e Realização, e Autotranscendência, com os valores de Preocupação com a Coletividade.

Tendo em mente a proximidade das OSCs com entidades religiosas ao longo dos anos, observar valores de Conservação na explicação de valores que ressaltam o reconhecimento da atuação das organizações sem fins lucrativos na sociedade tem como base a admissão e reafirmação que valores cujo respeito à tradição e aceitação dos costumes são tidos como fundamentais no desenvolvimento das atividades da organização. Neste mesmo sentido, os valores de Conservação contribuíram na explicação dos valores organizacionais de Preocupação



com a Coletividade, no que tange principalmente aspectos altruístas oriundos da abnegação de interesses particulares, confrontados pela religião e cultura tradicional.

Em relação à Abertura à Mudança, esta foi a única dimensão que não contribuiu significativamente para a predição dos valores organizacionais desta pesquisa. Quando se observa este resultado tendo em consideração que os valores tanto pessoais quanto organizacionais de Abertura à Mudança foram menos importantes, com base no critério de hierarquia axiológica, do que os de Conservação, pode-se encontrar uma reafirmação de valores nas OSCs pesquisadas, cujas ênfases de manutenção de diretrizes e normas têm se sobressaído nas relações individuais e organizacionais também no contexto brasileiro.

Em relação à última dimensão de valores pessoais utilizada na análise de regressão, a Autopromoção permitiu explicar significativamente os valores organizacionais de Prestígio ( $\beta=0,22$ ) e Domínio ( $\beta=0,26$ ). Já era esperada certa explicação para esses valores em decorrência de compartilharem metas semelhantes. Mas, apesar dessa correspondência, os valores de Realização, que também pertencem à mesma dimensão no nível organizacional, ficaram de fora dessa explicação pelos valores pessoais de Autopromoção, o que pode representar que apenas a valorização individual dos trabalhadores tem sido negligenciada no cotidiano das OSCs quando comparada ao reconhecimento social das entidades, reafirmando o resultado de predição dos valores de Realização pela dimensão Autotranscendência.

De modo geral, a análise de regressão entre os polos de valores organizacionais e as dimensões de valores pessoais possibilitou apurar, nesta pesquisa, que há previsibilidade dos valores organizacionais Preocupação com a Coletividade, Conformidade, Prestígio, Tradição e Domínio principalmente por valores pessoais que compartilham de motivações semelhantes, com exceção apenas para os valores de Realização. Em relação aos valores organizacionais de Autonomia e Bem-estar, não foram encontradas importâncias estatisticamente significativas com as variáveis explicativas das dimensões valores pessoais.

Por fim, foi possível constatar uma relação positiva entre as estruturas dos valores pessoais e organizacionais desta pesquisa. A possibilidade desse resultado já havia sido mencionada anteriormente por Tamayo (2005), o qual destacou a influência de valores pessoais tanto dos fundadores quanto do conjunto de trabalhadores na formação de um sistema de valores organizacionais. Neste sentido, esta pesquisa verificou não apenas uma semelhança quanto às prioridades axiológicas dos trabalhadores e das organizações, mas também a possibilidade de

predição dos valores organizacionais a partir da estrutura de valores pessoais dos membros das OSCs entrevistados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consolidação das organizações da sociedade civil e sua expansão acelerada nas últimas três décadas tem sido objeto de estudo em diversos aspectos. Isto ocorreu pelo fortalecimento que o Terceiro Setor alcançou principalmente a partir da década de 1990, período em que foram ampliadas suas atividades por meio de incentivos governamentais. Devido à aproximação dessas organizações com o Estado, com um discurso de ser uma alternativa às demandas sociais, tornou-se necessário um acompanhamento mais próximo das atividades e da administração dos recursos públicos conduzidos por essas entidades.

Assim, a partir do instante em que estas organizações se tornaram ambientes de atendimento e de debate quanto aos problemas sociais, tem-se observado uma procura por conhecer singularidades pertencentes tanto aos trabalhadores quanto às organizações do Terceiro Setor. É neste sentido que este trabalho buscou contribuir para esse tema ao analisar as orientações valorativas nos níveis individual e organizacional junto a trabalhadores em Organizações da Sociedade Civil que possuam o certificado de Utilidade Pública Federal ou o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, atuantes em municípios do Sul/Sudoeste de Minas Gerais.

Os resultados permitiram observar uma grande presença feminina nessas organizações, sendo 82% mulheres. A média de idade foi de 39 anos (DP= 13,14) e a renda familiar predominante entre 1 a 3 salários mínimos. No que diz respeito à escolaridade, o resultado médio foi superior a 12 anos de estudo, isto é, trabalhadores com Ensino Superior ou Pós-graduação, o que demonstrou escores acima da média brasileira de 8,8 anos (IBGE, 2013). O quadro de trabalhadores foi composto por contratados com remuneração (80,6%), voluntários (12,8%) e terceirizados (6,6%) e o tempo médio como trabalhador na organização foi de 5 anos e 7 meses (DP = 6 anos e 3 meses).

Quanto aos valores pessoais priorizados pelos trabalhadores, destacaram-se os de Benevolência e Universalismo seguidos pelos de Segurança, Autodeterminação e Tradição. Os primeiros correspondem à dimensão Autotranscendência, caracterizada pela preocupação de bem-estar próprio e dos demais. Este resultado era esperado, haja vista os objetivos sociais que circundam os discursos do Terceiro Setor e sua correspondência com as particularidades de

organizações que não buscam a distribuição de possíveis lucros entre os seus membros, mas de atendimento a demandas sociais.

Em segundo lugar na estrutura de valores pessoais dos trabalhadores, foi possível observar a presença dos valores de Segurança e Tradição, os quais reafirmaram uma tendência conservadora brasileira de manter a estabilidade em acordos sociais como a preocupação pela segurança familiar e nacional por intermédio da preservação dos costumes e ideias oriundas da cultura tradicional ou religiosa. Os valores de Autodeterminação, apesar de se localizarem em polos opostos na estrutura de relações de valores em relação aos de Conservação, ocuparam, também, o segundo lugar na hierarquia de importância apresentada pelos trabalhadores, possibilitando indicar uma tendência dos respondentes de desejarem aplicar suas ideias de forma independente e criativa, porém em um ambiente estável. De modo geral, as prioridades axiológicas dos respondentes observadas nesta pesquisa refletiram semelhanças do contexto brasileiro, o qual tem demonstrado uma tendência dos indivíduos priorizarem os valores de Autotranscendência, seguidos de perto por valores de Conservação (FUNCKE; PEREIRA; VILAS-BOAS, 2007; MACÊDO et al., 2005; MARCHIANO, 2014; MELLO; SANT'ANNA, 2016; MOREIRA; DOMENICO, 2015; SOUZA, 2012; TEIXEIRA et al., 2014).

Do mesmo modo, esta pesquisa permitiu encontrar semelhanças dos valores pessoais com os valores organizacionais mais priorizados. Assim, foi verificado que os valores organizacionais de Preocupação com a Coletividade, correspondentes dos valores Universalismo e Benevolência no nível dos valores pessoais, obtiveram maior destaque. Este resultado também era aguardado pelo ambiente em que os dados foram obtidos, isto é, em organizações que possuem como característica a busca pela promoção da igualdade e da justiça entre os trabalhadores e com a comunidade na qual está inserida.

De forma idêntica aos valores pessoais, na segunda posição de prioridades foi observada a forte influência dos valores de Conservação mediante os valores organizacionais de Conformidade. Este resultado demonstrou que as organizações, assim como os trabalhadores, têm apresentado uma priorização pelo respeito e pela obediência às regras e modelos de comportamento, tanto dentro da organização quanto com a relação a outras entidades. Apesar de ocuparem esta mesma posição, os valores de Prestígio e Realização, os quais correspondem à dimensão de valores organizacionais Autopromoção não foram tão fortes quanto os valores de conservação, o que pode ser averiguado quando a análise ocorreu por meio das dimensões de

valores. Apesar de menos intensos que os valores de Conservação, esses valores contribuíram para a constatação de um comportamento organizacional que busca ter suas ações reconhecidas por sua atuação na sociedade, ao mesmo tempo em que prima pela manutenção das diretrizes, do respeito às tradições e da aceitação dos costumes que conduzem as ações da OSC.

Cabe ressaltar, também, que os resultados encontrados para as OSCs, as quais gradativamente têm se ampliado no contexto brasileiro, sendo um instrumento de intervenção social, inclusive do Estado, por meio de parcerias e convênios revelaram baixos escores para os valores de Bem-estar, os quais estão relacionados à satisfação e à qualidade de vida no trabalho. A partir deste resultado, foram levantados dois questionamentos: o primeiro relacionou esta baixa priorização do valor organizacional de Bem-estar com a limitação do questionário utilizado, o qual foi construído e validado a partir de amostras de organizações públicas e privadas e, por isso, traria certa ambiguidade na escolha dos itens. Entretanto, ao averiguar os resultados do estudo de Louback, Teixeira e Bido (2009), os quais utilizaram uma versão adaptada do IPVO às singularidades do Terceiro Setor, foi possível perceber os mesmos baixos escores para o polo de valores organizacionais de Bem-estar. Neste sentido, essa similaridade entre os resultados reforçou o segundo questionamento levantado, o qual dispôs sobre a possibilidade de existir uma preocupação ainda deficiente em relação à qualidade de vida dos trabalhadores das OSCs, as quais têm sido motivos de estudos que destacaram baixos salários e alta carga horária de trabalho (RAMOS, 2006, 2007; ZAPE, 2009).

Sendo assim, seria interessante que as organizações se preocupassem em promover a seus trabalhadores um ambiente de trabalho caracterizado por beneficiar tanto o público externo quanto aqueles atores que estão envolvidos diretamente com o desenvolvimento das atividades da instituição. De modo semelhante, merecem atenção as políticas públicas que têm financiado ações das organizações, mas sem levar em consideração a qualidade de vida do trabalhador. Atualmente, a legislação abrange somente os eixos referentes à transparência na contratualização, a sustentabilidade econômica e as certificações, mas não envolve, por exemplo, questões que assegurem os direitos do trabalhador dessas organizações, os quais estudos têm observado remuneração inferior a que ocorre nos demais setores além de altas cargas horárias de trabalho (RAMOS, 2006; ZAPE, 2007, 2009). Neste sentido, o Estado poderia exigir, por exemplo, requisitos mínimos na contratualização dos serviços das OSCs com objetivo de garantir os direitos trabalhistas dos envolvidos na ação.

Na tentativa de localizar particularidades nas estruturas de valores pessoais e organizacionais em conformidade com o município de origem dos trabalhadores e das organizações, foram realizadas novas análises. Constatou-se, por meio dessa divisão, que as hierarquias referentes às dimensões de valores se mantiveram idênticas, independentemente da localização da entidade, tanto no nível pessoal quanto organizacional. Desse modo, considerou-se pertinente aprofundar tal análise desenhando-se as estruturas para os tipos motivacionais de valores pessoais e para os polos de valores organizacionais, por meio da qual foi possível notar que, de modo geral, houve a manutenção da tendência pela priorização de valores de Autotranscendência e de Conservação nos dois níveis de análise.

É importante salientar, também, que as dimensões de valores organizacionais Autopromoção e Abertura à mudança não apresentaram diferenças entre si, sendo, portanto, os valores menos priorizados pelas organizações de acordo com os trabalhadores das OSCs, o que pode indicar um ambiente menos propício à independência do pensamento e propenso à mudança, podendo ser um fator limitador de transformações na dinâmica de trabalho nestas organizações em um contexto de alterações de sua relação com o Estado.

Desse modo, esses resultados se mostraram condizentes com uma postura mais avessa às mudanças por parte das organizações sem fins lucrativos, conduta esta destacada por Fisher e Falconer (1998), Gohn (2003), Cera (2005) e Montañó (2010), os quais afirmaram uma mudança no comportamento das organizações do Terceiro Setor a partir do início dos anos 1990, atuando de modo menos contestatório e reivindicatório, principalmente pela necessidade de obtenção de recursos e pelas novas formas de parcerias com o Estado. Ao priorizar valores organizacionais de Conservação e, por outro lado, apresentar menores escores para os valores de Abertura à mudança, os resultados desta pesquisa se harmonizaram com o discurso desses autores, reafirmando a inevitável atenção que se deve ter quanto à tendência de atribuição às OSCs de funções pertencentes previamente ao Estado, o qual tem se afastado paulatinamente de suas competências como provedor de serviços públicos oriundos de direitos dos cidadãos. Além do mais, essa conduta mais conservadora por parte das OSCs tem contribuído para a manutenção de um Estado mais afastado de suas responsabilidades sociais que ao descentralizar esses serviços para serem geridos por organizações do Terceiro Setor por intermédio de financiamento público, reafirmando um caráter assistencialista e, na maioria das vezes, preocupado com soluções emergenciais e de curto prazo de problemas na estrutura social. Cabe aqui esclarecer, portanto, a

necessidade de analisar de forma crítica o debate que envolve o Terceiro Setor a fim de utilizá-lo como espaço articulador de lutas sociais requeridas para a modificação da sociedade ao preservar, garantir e expandir conquistas históricas dos cidadãos, discurso que, conforme os resultados do presente estudo, não apresenta centralidade nas instituições pesquisadas.

No intuito de averiguar a relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais observados nas OSCs envolvidas pelo estudo, foram realizadas análises de correlação e de regressão entre as dimensões de valores pessoais e os polos de valores organizacionais. Por meio da análise de correlação foi possível observar uma tendência de associação dessas variáveis oscilando entre fraca e moderada. Também foi possível observar que correlações esperadas entre variáveis como a dimensão Abertura à Mudança e os valores organizacionais de Realização e Autonomia não ocorreram, enquanto que para valores de Tradição houve uma associação positiva com os valores pessoais de Abertura à Mudança.

No que tange os resultados das regressões, foi possível constatar que as dimensões de valores pessoais foram boas preditoras de sete dos oito polos de valores organizacionais, a saber, Preocupação com a Coletividade, Conformidade, Prestígio, Realização, Autonomia, Tradição e Domínio. A dimensão de valores pessoais de Conservação foi a que se mostrou como melhor preditora dos valores organizacionais, seguida pela Autotranscendência e Autopromoção. A única dimensão que não apresentou associações significativas com os valores organizacionais foi a Abertura à Mudança, o que reafirma o papel pouco expressivo que os valores dessa natureza assumem nas instituições pesquisadas. Por ter suas metas opostas aos valores de Conservação, tal resultado reforça o peso do aspecto conservador na formação dos valores organizacionais das OSCs estudadas.

De modo geral, esta pesquisa permitiu observar como se estruturam e se relacionam os valores pessoais e organizacionais junto aos trabalhadores em Organizações da Sociedade Civil atuantes em diversas áreas em municípios do Sul/Sudoeste de Minas Gerais. A identificação dessas características permitiu verificar uma tendência de hierarquização de valores pessoais e organizacionais semelhante à que ocorreu em outros estudos realizados no contexto brasileiro, mesmo quando foram utilizados instrumentos de coleta de dados distintos (ALVES, 2014; FERNANDES; FERREIRA, 2009; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009; MACÊDO et al., 2005; MARCHIANO, 2014; MELLO; SANT'ANNA, 2016; MOREIRA; DOMENICO, 2015; SANTOS, 2015; TEIXEIRA et al., 2014; TORRES et al., 2015).

Torna-se necessário destacar, também, o pequeno número de trabalhos que envolvem o estudo das características das organizações que compõem o Terceiro Setor. Por conseguinte, este trabalho assinalou uma contribuição em uma área pouco explorada tanto na expansão do conhecimento de prioridades axiológicas presentes nas organizações do Terceiro Setor e de seus trabalhadores, como, também, sendo pioneiro na verificação da capacidade preditiva dos valores organizacionais a partir dos valores pessoais nessas instituições no Brasil.

Outro ponto que deve ser destacado diz respeito às limitações que se deve ter em mente ao interpretar e aplicar os resultados desta pesquisa. A primeira delas remete ao tamanho da amostra, que, por não ser probabilística, pode não ter sido suficiente para garantir a representatividade das respectivas populações. A segunda diz respeito à utilização do questionário IPVO para averiguar os valores organizacionais sem uma adaptação às singularidades do Terceiro Setor, haja vista que a elaboração e validação desse inventário foram realizadas tendo como base instituições públicas e privadas, o que pode ter ocultado alguma informação referente às especificidades das OSCs. Por fim, maior profundidade na coleta e na análise dos dados como, por exemplo, a utilização de observação participante, entrevistas semiestruturadas e/ou grupo focal, assim como a realização de análise de agrupamento ou *clusters* junto aos dados disponíveis, poderiam ter fornecido alternativas capazes de auxiliar no sentido de uma melhor compreensão da realidade em foco, tanto no nível do indivíduo quanto da organização.

Seria interessante, portanto, em futuras investigações, dar prosseguimento à análise dessas variáveis por meio de amostras maiores, que envolvam OSCs que atuem em diversas áreas e localidades no Brasil, adotando novos instrumentos que permitam observar os valores organizacionais, também, em entidades sem fins lucrativos, possibilitando agregarem as singularidades relacionadas ao setor e que podem ser deixadas a parte ao utilizar meios elaborados a partir de instituições públicas e organizações de mercado. Do mesmo modo, a realização de novas pesquisas com uma abordagem qualitativa permitiria notar aspectos que envolvem o processo de construção e manifestação de valores no cotidiano dos trabalhadores e das organizações sem fins lucrativos.

Reconhece-se, portanto, que os resultados aqui obtidos constituíram uma indicação de informações que merecem ser apreciadas em pesquisas futuras na busca por um entendimento mais claro da relação entre os valores pessoais e organizacionais no âmbito das OSCs. Dentre elas, destaca-se a necessidade de ampliação dos estudos que abordem o tema de valores humanos



em organizações sem fins lucrativos, pois, apesar de serem por poucas vezes objetos de estudos, têm-lhes sido atribuídas progressivamente serviços essenciais para o desenvolvimento da sociedade como a educação, saúde e cultura entre outros. Daí a necessidade de se analisar o posicionamento das OSCs ao longo do tempo tendo em vista que essas organizações constituem espaços potenciais de interlocução entre a sociedade e o Estado. Ao constatar o papel que os valores pessoais desempenharam com relação aos valores organizacionais nessas instituições, tem-se a dimensão da responsabilidade que compete aos seus trabalhadores na promoção e direção do seu posicionamento, seja no sentido do assistencialismo e manutenção do *status quo* ou de emancipação e luta por mudanças sociais, tendo em mente o espaço sociocultural e político no qual essas organizações estão situadas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M.A. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- ALVES, C. C. **Valores pessoais na atuação em conselhos municipais**: o caso dos CMAS de Minas Gerais. 2014. 105f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) – Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Sociedade, Universidade Federal de Alfenas, Varginha. 2014.
- ANDERSON, N. H. Likableness ratings of 555 personality-trait words. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 9, p. 272-279, 1968.
- ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Org). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado Democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 2008. p. 9-23.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência, filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ASSIS L. B. de; VIEGAS G.; CKAGNAZAROFF, I. B. Gestão de recursos humanos no Terceiro Setor: um estudo descritivo das organizações de belo horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 10, n.2, p.297-323, maio/ago. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil**: acesso a recursos privados. Rio de Janeiro: ABONG, 2010.
- BORGES, L. de. O. Valores de trabalhadores de baixa renda. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 233-250.
- BRASIL. Ministério da Justiça. **Nova Lei universaliza e desburocratiza acesso a benefícios de organizações da sociedade civil**. 2015a. Disponível em: <<http://justica.gov.br/noticias/nova-lei-universaliza-e-desburocratiza-acesso-a-beneficios-de-organizacoes-da-sociedade-civil>>. Acesso em: 10 nov. de 2016.
- \_\_\_\_\_. Plataforma da Sociedade Civil. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)**. 2014a. Disponível em: <<http://www.participa.br/mrosca>>. Acesso em: 10 nov. de 2016.
- \_\_\_\_\_. Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade. **Cartilha lei 13.019/2014: fortalecer a sociedade civil e ampliar a democracia**, 2015b. Disponível em: <[http://portal.convenios.gov.br/images/manuais/Cartilha\\_Lei\\_13\\_019\\_2014\\_Fortalecer\\_a\\_sociedade\\_civil\\_e\\_ampliar\\_a\\_democracia.pdf](http://portal.convenios.gov.br/images/manuais/Cartilha_Lei_13_019_2014_Fortalecer_a_sociedade_civil_e_ampliar_a_democracia.pdf)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 jun. 1998. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei nº 9.790, 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03-/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03-/leis/L9790.htm)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10-406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10-406.htm)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 ago. 2014b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Medida Provisória nº 658, de 2014. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 out. 2014c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/Mpv/mpv658.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Mpv/mpv658.htm)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <[http://portal.convenios.gov.br/images/docs/MROSC/-Publicacoes\\_SG\\_PR/LIVRETO\\_MROSC\\_WEB.pdf](http://portal.convenios.gov.br/images/docs/MROSC/-Publicacoes_SG_PR/LIVRETO_MROSC_WEB.pdf)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: a construção da agenda no Governo Federal – 2011 a 2014**.

Brasília, DF: Governo Federal, 2015c. Disponível em: <[http://portal.convenios.gov.br/images-/docs/MROSC/Publicacoes\\_SG\\_PR/04.12.15\\_MROSC\\_ArquivoCompleto\\_Capa\\_Miolo.pdf](http://portal.convenios.gov.br/images-/docs/MROSC/Publicacoes_SG_PR/04.12.15_MROSC_ArquivoCompleto_Capa_Miolo.pdf)>. Acesso em: 10 nov. de 2016.

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

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 2, p. 21-38.

CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINKY, P. (Org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 1, p.15-19.

CARVALHO, V. D. de; BORGES, L. de O. Desenhos transculturais na pesquisa organizacional: considerações teóricas e metodológicas. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 45-68, maio/jun. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712012000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 out. 2016

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

COELHO, S. de C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2005.

CONDE, D. R. **Valores organizacionais e pessoais em ambiente de mudança: um estudo de caso em uma unidade de uma multinacional**. 2012. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

COSTA, C. S.; VISCONTI, G. R. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2001. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/-Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/-Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf)> Acesso em: 15 ago. 2016

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, ed. esp., p. 214-224, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/10.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

FERNANDES, R. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Psico-USF**, v. 14, n. 3, p. 341-354, set./dez. 2009.

- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, M. L. Valores e sexismo no contexto do trabalho. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005a. cap. 11, p. 280-302.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e Terceiro Setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p.5-18, jan./mar. 1998.
- FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Rev. Adm. Mackenzie** [online], v.13, n. 3, p.122-149, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>> Acesso em: 10 out. 2016.
- FUNCKE, A. L.; PEREIRA, P. R. F.; VILAS-BOAS, A. A. Valores organizacionais relacionados ao trabalho voluntário: estudo de caso em ONGs do Rio de Janeiro. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, H. S. O Estado diante das organizações não governamentais. In: GONÇALVES, H. S. (Org.) **Organizações não governamentais: solução ou problema?** Rio de Janeiro: Estação Liberdade, 1996. p. 47-57.
- GOHN, M. da G. **Os sem-terra, ONGs e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- GOUVEIA, V. V. O individualismo e o coletivismo normativo: comparação de dois modelos. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006. cap. 4, p. 115-148.
- GOUVEIA, V. V. et al. Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs social? **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 2, n.16, p. 223-234, 2003.
- GRUESO-HINESTROZA, M. P.; ANTON-RUBIO, M. C. Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el Modelo de shalom schwartz (1992). **Investig. desarrollo.**, Barranquilla, v. 23, n. 2, p. 369-390, jul. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012132612015000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012132612015000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2016
- HECHTER, M. Acknowledgments. In: HECHTER, M.; NADEL, L.; MICHOD, R. E. (Org.) **The origins of values**. New York: Aldine de Gruyter, 1993. p. 9-10.
- HOFSTEDE, G. National Cultures in Four Dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. **Studies of Man. & Org.**, v.13, n. 1-2, p. 46-74, 1983.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 2005.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind**. Rev. Ed. New York: McGraw-Hill. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **Síntese de indicadores do ano de 2012**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv-65857.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Cidades**. 2017. Disponível em: <[http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=\\_E-N](http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=_E-N)>. Acesso em: 10 fev. 2017

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Transferências federais a entidades privadas sem fins lucrativos (1999-2010)**. Brasília, DF: Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

\_\_\_\_\_. **Mapa das organizações da sociedade civil**. Metodologia. 2015. Disponível em: <<https://mapaosoc.ipea.gov.br/static.html?page=metodologia>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

IWAI, T. Orientação de valor social, sistema de valores e comportamento cooperativo: um estudo experimental. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 82-111, fev. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167869712016000100082&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712016000100082&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2016.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o Terceiro Setor. **Saúde e Sociedade**, v.13, n.1, p. 25-36, jan./abr. 2004.

KÂĞITÇIBAŞI, C. A critical appraisal of individualism and collectivism: toward a new formulation. In: KIM, U. et al.. (Org.). **Individualism and collectivism: theory, method and applications**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 52-65.

LANDIM, L. Experiência militante: história das assim chamadas ONGS. In: LANDIM, L. (Org.). **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.** Rio de Janeiro: NAU, 1998. p. 23-87.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao Terceiro Setor. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009.

MACÊDO, K. B. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 8, p. 29-42, 2005.

MARCHIANO, M. **Os valores individuais dos conselheiros de administração no Brasil**. 2014. 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2014.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MARCONI, M de A.; LAKATOS E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, T. C. P. M. Análise das organizações da sociedade civil de interesse público à luz da lei de licitações públicas. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**. v. 81, n. 4, p. 289-306, out./dez. 2011.

MELLO, A. M. G.; SANT'ANNA, A. S. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 255-282, jan./jun. 2016.

MOREIRA, A. M.; DOMENICO, S. M. R. Valores pessoais e de sentido de vida: um estudo com participantes de programa de mobilização social. **Revista de Administração FACES jornal**, v. 14, n.1, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1940383000-07>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141382712001000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141382712001000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 5 out. 2016.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

NASCIMENTO, T. T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no Terceiro Setor. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 33, n. 2, p. 367-374, abr./jun. 2016.

NG, S. H. et al.. Human values in nine countries. In: RATH, R. et al. (ed.). **Diversity and unity in cross-cultural psychology**, Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger, 1982.

OLIVEIRA, A. de F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

OLIVEIRA NETO, V. As ONGs e o Fundo Público. **Cadernos CBIA**, Rio de Janeiro, v.1, n.1. nov. 1991.

OLIVEIRA, O. M. **Valores do trabalho e valores organizacionais: um estudo com o corpo gerencial de um Órgão do Poder Legislativo no nordeste brasileiro**. 2014. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2014.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rev. adm. empres.** [Online], v. 45, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

PAÉS, D.; ZUBIETA, E. Descrições das culturas, indicadores psicológicos e macrosociais comparados com as posições em valores das nações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados.** São Paulo: Senac, 2006. p. 351-394.

PAIVA, K. C. M.; TORRES, A. D.; LUZ, T. R. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo em uma empresa de serviços de vigilância privada. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 96-130, 2014.

PATO-OLIVEIRA, C.; TAMAYO, A. Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: contribuições para um debate. **Linhas Críticas**, v. 8, n. 14, p. 103-117, 2002.

PEREIRA, R. da S. et al. Especificidades da gestão no Terceiro Setor. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, p. 167-195, jul./dez. 2013.

PERES, T. H. de A. Comunidade solidária: a proposta de um outro modelo para as políticas sociais. **Civitas: revista de ciências sociais**, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 109-126, jan./jun. 2005.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122006000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122006000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 out. 2016.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações.** Petrópolis: Vozes, 2005. cap. 3, p. 96-120.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan./mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552005000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552005000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 out. 2016.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 28, n. 1, p. 63-70, jan./mar. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722007000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722007000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 out. 2016.

RAMOS, I. da S. **Mulheres no Terceiro Setor da economia: o mito da emancipação feminina.** 2006. 135f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

\_\_\_\_\_.; GELINSKI, C. R. O. G. Emprego no Terceiro Setor: opção profissional ou alternativa à crise do mercado de trabalho? In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de



Santa Catarina, 2007. Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/142.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

RAMOS, F. M.; KLANN, R. C. Qualidade da informação contábil das entidades brasileiras do Terceiro Setor. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 7, n. 1. p. 3-32, jan./jul. 2015.

ROKEACH, M. **Value survey**. Sunyvale, CA: Halgren Tests, 1967.

\_\_\_\_\_. **The nature of human values**. New York: Free, 1973.

RONDAN-CATALUNA, F. J.; NAVARRO-GARCIA, A.; ARENAS-GAITAN, J. ¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores? **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 56, n. 1, p. 43-54, fev. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902016000100043&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902016000100043&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 out. 2016.

ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006a. cap. 1, p. 23-54.

\_\_\_\_\_. Valores, atitudes e comportamento: uma nova vista ao tema clássico. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006b. cap. 3, p. 87-114.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H. Value priorities and readiness for out-group social contact. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69, n. 3, p. 437-448, 1995.

SAMBIASE, M. F. et al. Confrontando estruturas de valores: um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 27, n. 4, p. 728-739, dez. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010279722014-000400728&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010279722014-000400728&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 out. 2016.

SANTOS, H. M. **O sistema de valores no ensino superior na percepção de seus profissionais: estudo em uma instituição do estado de Minas Gerais**. 2015. 100f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Dom Cabral, Pontifícia universidade católica de Minas Gerais, Belo horizonte, 2015.

SARAIVA, L. A. S.; DUARTE, A. C. O. Dimensões da identidade em duas organizações do Terceiro Setor. In: CARRIERI, A. de P. et al. (Org.) **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010. cap. 4, p. 107-124.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed.) **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992, v. 25, p. 1-65. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)>. Acesso em: 17 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the content and structure of values? **Journal of Social Issues**, n. 50, p. 19-45, 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.15404560.1994.tb-01196.x>>. Acesso em: 17 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Cultural value differences: some implications for work. **Applied Psychology: an international review**, n. 48, p. 23-47, 1999.

\_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005a. cap. 1, p. 21-55.

\_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005b. cap. 2, p. 56-95.

\_\_\_\_\_. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006. cap. 2, p. 55-85.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H. et al. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of Cross-cultural psychology**, v. 32, p. 512-542, 2001.

SCHWARTZ, S. H. et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012.

SCHWARTZ, S. H.; LEHMANN, A.; ROCCAS, S. Multimethod probes of basic human values. In: ADAMOPOULOS, J.; KASHIMA, Y. (Org.). **Social psychology and culture context: essays in honor of Harry C. Triandis**. Newbury Park: Sage, 1999. p. 107-123.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, v. 1, p. 91-122, 1995.

SCHWARTZ, S. H.; SAGIV, L. Identifying culture specifics in the content and structure of values. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 26, p. 92-116, 1995.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUSA, J. M. de; PORTO, J. B. Do work values predict preference for organizational values? **Psico-USF**, Itatiba, v. 21, n. 1, p. 135-145, abr. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/psico.php?script=sci\\_arttext&pid=S141382712016000100135&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/psico.php?script=sci_arttext&pid=S141382712016000100135&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2016.

SOUZA, J. V. R. **Verificação da relação entre os valores pessoais e a predisposição ao consumo sustentável**. 2012. 85f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SOUZA, S. et al. Síndrome de burnout e valores humanos em professores da rede pública estadual da cidade de João Pessoa: Um estudo correlacional. **Aná. Psicológica**, Lisboa, v. 34, n. 2, p. 119-131, jun. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S087082312016000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087082312016000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2016.

SZAZI, E. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TAMAYO, A. Cultura, valores organizacionais. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (ed.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p.157-172.

\_\_\_\_\_. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 127-147, dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552001000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p. 160-186.

\_\_\_\_\_. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, DF, v. 23, n. esp. p.17-24, 2007a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, DF, v. 23, n. esp. p. 7-15, 2007b. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722007000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722007000500003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 20, p. 309-340.

TAMAYO, A.; BORGES, L. de O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: Senac, 2006. cap. 13, p. 397-432.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./ jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-317, jul./dez. 2000.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552003000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000400003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2016.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, DF, v. 25, n. 3, p. 369-376, jul./set. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722009000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722009000300010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 5 out. 2016.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, M. L. M. et al. Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos brasileiros. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 139-152, jun. 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572014000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572014000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 5 out. 2016.

TORRES, C. V. et al. A meta-analysis of basic human values in brazil: observed differences within the country. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v.15, n.1, p. 89-102, jan./mar. 2015.

TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 341-356, ago. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365642016000200341&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365642016000200341&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 5 out. 2016.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism**. Boulder: Westview Press, 1995.

TRIANDIS, H. C.; CHEN, X. P.; CHAN, D. K. S. Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 29, p. 275-289, 1998.

TVNBR. **Marco regulatório torna mais transparente parceria entre organizações da sociedade civil e governo**. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-ThhO6NhLTc&t=191s>>. Acesso em: 10 set. 2016.

VIOLIN, T. C. **Terceiro Setor e as parcerias com a administração pública: uma análise crítica**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

XAVIER, B. de A. P. A regulamentação do trabalho voluntário no Brasil. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 7, n. 60, nov. 2002. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3530>>. Acesso em: 10 set. 2016.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Valores, mudanças e ações na construção organizacional. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 1-10.

ZAPE, K.L. Terceiro Setor: Algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA A AMERICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2007. p. 1-10.

\_\_\_\_\_. Precarização do trabalho no Terceiro Setor brasileiro. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 4., 2009, São Luiz. **Anais...** São Luís: Universidade Federal do Maranhão, 2009.

APÊNDICE A – Solicitação de autorização para pesquisa/fornecimento de informações

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA E SOCIEDADE**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Ref.: **Solicitação de autorização para pesquisa/fornecimento de informações**

À vossa senhoria

Eu, **Sarah Santos Alves**, aluna do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública e Sociedade, da Universidade Federal de Alfenas, telefone: **(35) 99144-9121** e e-mail: **sarahsadt@yahoo.com.br**, venho, pela presente, solicitar autorização para realização de entrevistas junto aos **colaboradores desta instituição**, a qual subsidiará o trabalho de pesquisa intitulado **VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS NA ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COM PARCERIAS COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE POÇOS DE CALDAS, POUSO ALEGRE E VARGINHA**<sup>5</sup>.

O objetivo geral desta pesquisa é discutir as prioridades nos valores pessoais e organizacionais dos membros das organizações do Terceiro Setor atuantes nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha. A coleta de dados, se autorizada, será realizada através de questionários com colaboradores da organização.

As informações contidas na presente solicitação de autorização podem ser confirmadas junto à Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Sociedade (PPGPS), da Universidade Federal de Alfenas, com o Sr. Marcel Pereira da Silva, Secretário do PPGPS, através do telefone (35) 3219-3629 ou pelo e-mail [ppgps@unifal-mg.edu.br](mailto:ppgps@unifal-mg.edu.br). Esta pesquisa está sendo orientada pela Prof. Dra. Virgínia D. Carvalho.

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

\_\_\_\_\_  
Sarah Santos Alves

**AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA**

Declaro o recebimento deste termo e autorizo a coleta de dados da pesquisa descrita.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

<sup>5</sup> A não existência de parcerias com a Administração Pública não compromete a participação na pesquisa.

## APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – **VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS NA ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COM PARCERIAS COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE POÇOS DE CALDAS, POUSO ALEGRE E VARGINHA**. Caso você concorde em participar, por favor, assine ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o e-mail da pesquisadora principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**TÍTULO DA PESQUISA: “VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS NA ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COM PARCERIAS COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE POÇOS DE CALDAS, POUSO ALEGRE E VARGINHA”.**

**PESQUISADORA RESPONSÁVEL:** Sarah Santos Alves

**PESQUISADORAS AUXILIARES:** Bianca Almerin, Michele Massa

**TELEFONE:** (35) 99144-9121/ (35) 98425-2417

**E-MAIL:** sarahsadt@yahoo.com.br

**OBJETIVOS DA PESQUISA:** Discutir as prioridades nos valores pessoais e organizacionais dos membros das organizações do Terceiro Setor atuantes nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha.

**JUSTIFICATIVA:** O crescimento do Terceiro Setor no Brasil tem demandado uma atenção cada vez maior pela dimensão que tem alcançado seus números principalmente nas últimas duas décadas, período em que mais de 70% das organizações sem fins lucrativos do Brasil foram fundadas. Essas organizações têm trabalhado em diferentes áreas com objetivo de diminuir a desigualdade social, incentivar a participação democrática e a defesa do meio ambiente. Dessa forma, conhecer os valores que guiam a ação dessas entidades se torna relevante haja vista a ampliação da conjuntura de parcerias e de sua influência com o Estado na estrutura social.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** A pesquisa será conduzida através de aplicação de questionários aos membros das organizações do Terceiro Setor com parcerias com a Administração Pública nos municípios de Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha no Estado de Minas Gerais.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** os respondentes podem apresentar certo desconforto ao responderem os questionários em relação aos valores pessoais e organizacionais na qual trabalham. Não há riscos para os respondentes na pesquisa pela forma sigilosa e anônima de coleta dos dados.

**BENEFÍCIOS:** Contribuir com os estudos sobre valores pessoais e organizacionais e sobre o Terceiro Setor.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pela pesquisadora dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado) ou o CEP UNIFALMG, com endereço na Universidade Federal de Alfenas, Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Centro, Cep - 37130-000, Fone: (35) 3299-1318, no e-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br, sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo.

Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.

**LOCAL E DATA:** \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Nome por extenso:

\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE C – Ficha Sociodemográfica

**Ficha Sociodemográfica**

**1. Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**2. Gênero:**

1. ( ) Masculino      2. ( ) Feminino

**3. Renda familiar em torno de:**

1. ( ) De 1 a 3 salários mínimos      2. ( ) 4 a 5 salários mínimos  
3. ( ) 6 a 7 salários mínimos      4. ( ) mais de 7 salários mínimos

**4. Escolaridade:**

1. ( ) Ensino fundamental (1º grau)      2. ( ) Ensino médio (2º grau)  
3. ( ) Ensino Superior (graduação)      4. ( ) Pós-graduação

**5. Organização em que trabalha** \_\_\_\_\_

**6. Situação na organização:**

1. ( ) Colaborador com remuneração  
2. ( ) Voluntário  
3. ( ) Outro, especifique \_\_\_\_\_

**7. Há quanto tempo é colaborador (a) desta organização?**

\_\_\_\_\_

## ANEXO A – Inventário de Valores Individuais

**Inventário de Valores Individuais**

**Instruções:** Gostaríamos de pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário, composto por uma lista de itens que expressam valores pessoais. Sua tarefa é avaliar quão importantes são estes valores como princípios orientadores em sua vida.

Para dar sua opinião, descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas, leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um x a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

Sinta-se inteiramente à vontade para escolher as alternativas de resposta. Não há previsão de respostas certas ou erradas, mas sim valores que variam entre pessoas diferentes. Assim, o que nos importa é sua resposta sincera. As informações obtidas nesse questionário serão **ANÔNIMAS** e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome, nem assine os questionários. As respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

A todos os participantes agradecemos a colaboração.

	<b>Quanto esta pessoa se parece com você?</b>					
	<b>Se parece muito comigo</b>	<b>Se parece comigo</b>	<b>Se parece mais ou menos comigo</b>	<b>Se parece pouco comigo</b>	<b>Não se parece comigo</b>	<b>Não se parece nada comigo</b>
1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.						
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						

<b>Quanto esta pessoa se parece com você?</b>	<b>Se parece muito comigo</b>	<b>Se parece comigo</b>	<b>Se parece mais ou menos comigo</b>	<b>Se parece pouco comigo</b>	<b>Não se parece comigo</b>	<b>Não se parece nada comigo</b>
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6) Ela gosta de surpresas e está sempre procurando coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida.						
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.						
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.						
9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.						
10) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.						
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros.						
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela, Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações.						
14) É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos.						
15) Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante.						

<b>Quanto esta pessoa se parece com você?</b>	<b>Se parece muito comigo</b>	<b>Se parece comigo</b>	<b>Se parece mais ou menos comigo</b>	<b>Se parece pouco comigo</b>	<b>Não se parece comigo</b>	<b>Não se parece nada comigo</b>
16) É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado.						
17) É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.						
18) É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela.						
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20) Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família.						
21) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer as coisas que lhe tragam prazer.						

## ANEXO B – Inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO

**Inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO****Instruções:**

Ao responder este questionário, pense na organização em que você trabalha como um todo.

Descreveremos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto cada organização descrita se parece com a sua.

	<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>					
	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
1) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante						
2) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
4) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui						

<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
5) É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
6) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
8) Esta organização acha que é importante ser competente. Ela que demonstrar o quanto é capaz.						
9) Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11) Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						

<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
13) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.						
14) Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15) Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16) Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17) Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						

<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
20) Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21) Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22) Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23) Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24) Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						



<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
26) Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						
28) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29) Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30) Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						

<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
32) Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34) Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36) Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38) Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						

<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
39) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41) Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42) Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do futuro.						
43) Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44) Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						

<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?</b>	<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>
45) Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						
46) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.						
47)O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser respeitada.						
48) Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						