



# OS VALORES DOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS MUDAM AO LONGO DA CARREIRA? RELAÇÕES ENTRE PRIORIDADES AXIOLÓGICAS E TEMPO DE FORMADO

DO BUSINESS ADMINISTRATORS' VALUES CHANGE OVER  
CAREER? RELATIONSHIPS BETWEEN AXIOLOGICAL PRIORITIES  
AND TIME SINCE GRADUATION

## GERMANO GLUFKE REIS

*Doutorando da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).  
Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV).  
Rua Itapeva, 474, 11º andar – São Paulo – SP – Brasil – CEP 01332-000  
E-mail: germano.reis@fgv.br*

## FÁBIO ALESSANDRO AFFONSO ANTONIO

*Mestrando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).  
Gestor do programa FEA+ de relacionamento com egressos da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, FEA 1, sala B-109, Cidade Universitária  
São Paulo – SP – Brasil – CEP 05508-900  
E-mail: fabioaffonso@usp.br*

## ANDRÉ LAIZO DOS SANTOS

*Mestrando da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).  
Rua Cardeal Arcoverde, 1.641, cj. 33/34, Pinheiros – São Paulo – SP – Brasil – CEP 05407-002  
E-mail: laizo@uol.com.br*

## BERNADETE DE LOURDES MARINHO

*Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).  
Professora da Escola de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala E-125, Cidade Universitária – São Paulo – SP – Brasil – CEP 05422-970  
E-mail: marinhoy@usp.br*

## RESUMO

A hierarquia de valores individuais orienta escolhas, atitudes e comportamentos, inclusive no âmbito profissional. Um aspecto que tem merecido atenção de pesquisadores é compreender em que medida os valores (prioridades axiológicas) de uma pessoa sofrem mudanças ao longo do tempo, em diferentes estágios de sua vida e/ou carreira. Este trabalho teve por objetivo identificar a variação dos valores individuais conforme o tempo de formado de administradores de empresas. Para isso, foi administrado o inventário de valores de Schwartz junto a uma amostra de 179 administradores de empresas, egressos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, formados entre 1967 e 2008. A Anova foi calculada em nível dos tipos motivacionais de valores e das dimensões bipolares. Os resultados indicaram variações no perfil axiológico dos sujeitos, à medida que aumenta o tempo de formado. Essa variação avança da priorização dos valores hedonismo e estimulação (abertura à mudança), nos primeiros anos de formado, para uma ênfase maior nos valores segurança, tradição e conformidade (conservação), em estágios mais avançados da carreira. Também há um deslocamento da priorização de valores que atendem a interesses individuais (no início da carreira) para valores que atendem a interesses coletivos (em estágios posteriores). Outros resultados, bem como implicações e possíveis causas, também são discutidos.

## PALAVRAS-CHAVE

Valores; Inventário de valores de Schwartz; Carreiras; Administradores; Egressos.

## ABSTRACT

The hierarchy of personal values guides choices, attitudes and individuals' behaviors. One aspect that has drawn attention of researchers is to understand the extent to which the values (axiological priorities) of a person undergo changes

over time in different stages of his/her life and career. This study aimed to identify the variation of individual values within the time since graduation of business administrators. For this, the Schwartz values survey was administered to a sample of 179 professionals who graduated from the School of Economics, Business and Accounting at the University of São Paulo, between 1967 and 2008. Anova was calculated at the level of motivational types of values and bipolar dimensions. The results indicate variations in the axiological profile of the subjects, as the time since graduation increases. This change moves the prioritization from stimulation and hedonism values (openness to change) in the first years after graduation to a greater emphasis on security, tradition and conformity (conservation) in later stages of the subjects' careers. There is also a shift in prioritization of values that serve individual interests (early career) to values that serve collective interests (in later stages). Other results, as well as implications and possible causes, are also discussed.

## KEYWORDS

Values; Schwartz value survey; Careers; Business administrators; Alumni.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática de valores (prioridades axiológicas) tem recebido atenção da academia, dado o seu potencial de contribuir para a compreensão de comportamentos e escolhas individuais. De fato, o estudo dos valores humanos e seus desdobramentos têm sido endereçados por diferentes pesquisas, tais como: valores e utilização de preservativos (TAMAYO et al., 2001a), valores e religiões ocidentais (SCHWARTZ; HUISMANS, 1995), valores e comportamentos de grupos minoritários (SAGIV; SCHWARTZ, 1998), entre outros. Especificamente em relação ao mundo organizacional e do trabalho, também existem diferentes exemplos que atentam para esse tema: profissões e prioridades axiológicas (TAMAYO et al., 1998), valores, conflito e confiança (DEVOS; SPINI; SCHWARTZ, 2002), valores e o significado do trabalho (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; ROS; GRACI, 2005), valores e comprometimento (TAMAYO et al., 2001b), valores e retaliação organizacional (MENDONÇA; TAMAYO, 2005), diferenças e convergências nos valores de gerentes norte-americanos e russos (ALEXASHIN; BLENKISOPP, 2005), o sistema de valores de administradores brasileiros (ALMEIDA; SOBRAL, 2009), a influência dos valores na percepção sobre uma marca global (AÑAÑA; NIQUE, 2009), entre outros.

Uma forte influência na pesquisa sobre prioridades axiológicas foi o trabalho de Rokeach (1973), que diferenciou valores terminais – relacionados a objetivos existenciais desejáveis, como uma vida confortável e próspera, reconhecimento e respeito social, sabedoria etc. – de valores instrumentais (formas de comportamento preferidas), como a ambição, a coragem, a independência, a honestidade, a obediência e outros. Para Rokeach (1973, p. 5, tradução nossa), um valor é um princípio básico que faz que “um modo específico de conduta ou estado final de existência seja pessoal ou socialmente preferível a um outro modo de conduta ou estado final de existência oposto ou complementar”.

Os valores, segundo Rokeach (1973), Tamayo et al. (1998) e Schwartz (2005a), podem ser entendidos como um esquema orientador de julgamentos que leva em conta as preferências do que é mais desejável para o indivíduo. Esses valores podem ser agrupados em tipos motivacionais diretamente ligados às necessidades mais básicas do ser humano, e, de acordo com Bouckenooogheet et al. (2005) e Tamayo (2005), os valores podem ser entendidos como preditores de comportamentos.

Para Schein (1978), as fases da vida de um indivíduo influenciam suas expectativas, motivações, necessidades e prioridades, além de representarem componentes das “âncoras de carreira”, que orientam as trajetórias profissionais dos indivíduos. Hall (1976) complementa a afirmativa anterior ao dizer que o estágio da carreira de um profissional de uma organização afeta seu comportamento social e suas atitudes. Ou seja, assim como Rokeach (1974) encontrou evidências de mudanças significativas de valores da cultura americana ao longo do período de 1968 a 1971, pode-se supor que a hierarquia de valores das pessoas mude durante a vida.

Essa relação foi estudada por Schwartz (2005b) ao discutir a validade e aplicabilidade de sua teoria de valores. Segundo Schwartz (2005b, p. 91), “Idade, educação e gênero contribuem para explicar diferenças individuais em prioridades axiológicas porque essas variáveis representam situações diferentes de vida”. Essas situações exigem do indivíduo um processo de adaptação que acaba por reorganizar a importância dos valores na hierarquia dele.

Ademais, Johnson (2005) e Isaksson et al. (2004) evidenciaram possíveis relações entre fatos importantes da vida – como mudanças nos papéis familiares, casamentos, longos períodos de desemprego ou nascimentos de filhos – com variações de importância na hierarquia de valores do trabalho de uma pessoa.

Embora as relações entre estágios de vida e valores já tenham sido estudadas, menor atenção tem sido dada às relações existentes entre prioridades axiológicas e o tempo de formado de profissionais que concluíram um curso em um mesmo campo de conhecimento. Há diferenças no perfil axiológico de administradores

na medida em que avançam em suas carreiras? Esse será, justamente, o tema a ser explorado neste trabalho.

Portanto, o presente estudo teve por objetivo identificar a variação na importância atribuída aos valores nas hierarquias de administradores de empresas de acordo com o tempo de formado desses indivíduos. Ou seja, buscar-se-á reconhecer a variação dos valores pessoais definidos por Schwartz (1992), Schwartz e Bardi (2001) e Porto (2005) entre administradores de empresas que se encontram em diferentes momentos de suas vidas (de recém-formados a profissionais maduros).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A HIERARQUIA DE VALORES

O quadro teórico que orientou esta pesquisa é o modelo de Shalom Schwartz, uma vez que este encontra respaldo em inúmeros estudos e tem sido referência em pesquisas sobre valores humanos em diferentes culturas. O trabalho desse autor permitiu identificar, com base em estudos realizados em mais de 60 países, um conjunto de 57 valores distribuídos entre dez tipos motivacionais discriminados pelas pessoas (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ; BARDI, 2001; PORTO, 2005). Segundo Schwartz (2005a, p. 28):

A teoria de valores explica a estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais. Essa estrutura deriva do fato de que ações na busca de qualquer valor têm conseqüências que podem conflitar ou ser congruentes com a busca de outros valores. Por exemplo, ações na busca por novidade e mudança (valores de estimulação) tendem a ir contra a preservação de costumes antigos e honrados (valores de tradição). Em contrapartida, a busca por valores de tradição é congruente com a busca de valores de conformidade. Ambos motivam ações de submissão a expectativas externas. Assim, alguns pares de tipos motivacionais competem entre si, enquanto outros são complementares.

Esses tipos motivacionais estão discriminados no Quadro 1. Isso significa que os valores são impulsionados por determinados *drives* pessoais, que orientarão a composição do sistema de valores. O quadro mostra também que esses tipos motivacionais têm metas específicas e estão focados em interesses individuais, coletivos ou mistos.

QUADRO I

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES

TIPOS	METAS	SERVE A INTERESSES
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência.	Individuais
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

Fonte: Tamayo et al. (2001a, p. 170).

Conforme Tamayo et al. (2001a), cada um desses tipos motivacionais possui proximidades e distâncias em relação aos demais tipos, estando distribuídos numa estrutura circular com duas dimensões bipolares (abertura à mudança *versus* conservação; autopromoção *versus* autotranscendência) que agrupam esses tipos.

A dimensão de *abertura*, que congrega os tipos motivacionais “autodeterminação” e “estimulação”, se opõe à da *conservação*, que contempla as prioridades axiológicas de “segurança”, “conformidade” e “tradição”. O conflito entre essas dimensões retrata a diferença entre a disposição do indivíduo para a exploração, independência e mudança, em detrimento de sua preferência pela preservação da estabilidade e manutenção de práticas preexistentes.

Na outra dimensão há a *autopromoção*, com os tipos “poder” e “realização”, em oposição à *autotranscendência*, das prioridades axiológicas “universalismo” e “benevolência”. O conflito entre elas contrapõe

[...] a ênfase na aceitação dos outros como iguais e a preocupação com o seu bem-estar (universalismo e benevolência) e a busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros (poder e realização) (SCHWARTZ, 2005a, p. 29).

Dentro dessa estrutura, os tipos que são congruentes entre si, como “universalismo” e “benevolência” ou “realização” e “poder”, imprimem comportamentos que tendem para a mesma direção, enquanto tipos motivacionais que são incongruentes, como “poder” e “universalismo”, por serem antagônicos, motivam comportamentos em direções diferentes.

É esperado que, em um sistema de valores, as prioridades tenham graus de importância nitidamente distintos. Pode-se também notar, na estrutura discutida anteriormente, que o tipo “hedonismo” em certos pontos se mescla e confunde-se com os de “realização” e “estimulação”. Por sua vez, “tradição” e “conformidade” se assemelham e compartilham os mesmos objetivos motivacionais, mas o primeiro apresenta-se como mais contraditório em relação a seus opostos, por apresentar aspirações mais subjetivas e absolutas.

Finalmente, toda a estrutura das prioridades axiológicas deve ser interpretada como um *continuum* de tipos motivacionais que apresentam sobreposições em suas fronteiras. Por exemplo, a interface entre “realização” e “hedonismo” relaciona-se à busca pela “satisfação centrada no indivíduo” (SCHWARTZ, 2005a, p. 29), enquanto a interface entre “segurança” e “poder” refere-se à “evitação e superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos” (SCHWARTZ, 2005a, p. 30).

## 2.2 A NATUREZA DINÂMICA DAS PRIORIDADES AXIOLÓGICAS

Os valores envolvem um esquema de julgamentos do que é certo, adequado, desejável; a partir deles é possível prever tendências nas ações, escolhas e decisões dos indivíduos (ROKEACH, 1973). Valores influenciam atitudes e comportamentos dos gerentes (CONNOR; BECKER, 1994) e impactam, por exemplo, nos níveis de conflito e confiança existentes nas organizações (DEVOS; SPINI; SCHWARTZ, 2002). Ademais, Tamayo (2005, p. 160) complementa a discussão ao afirmar o seguinte: “Os valores influenciam de forma sistemática o comportamento das pessoas, permitindo a sua predição”, posição corroborada por Bouckenoogheet et al. (2005). No entanto, a relação entre valor e comportamento pode se tornar ambígua por causa da pressão de normas sociais que inibem a expressão dos valores pessoais (BARDI; SCHWARTZ, 2003).

O sistema de valores de um indivíduo representa uma hierarquia de prioridades; é constituído pelo grau de importância que cada valor tem para a pes-

soa. Conforme Tamayo et al. (1998), o sistema de valores indica preferências, diferenciando o que é prioritário do que é secundário. Essa hierarquização está relacionada com o desenvolvimento histórico-temporal, com o desejo e com o esforço para agir do indivíduo (TAMAYO et al., 1998), e é influenciada tanto pela aprendizagem como por fatores genéticos (ROKEACH, 1973).

Schwartz (2005a, p. 24) enfatiza que os valores representam tendências ou tipos motivacionais que estão vinculados a determinadas necessidades básicas da existência humana (são uma resposta a essas necessidades): biológicas, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e de bem-estar dos grupos. Isso explicaria o fato de haver componentes de universalidade nos valores humanos, em diferentes culturas (SCHWARTZ; BARDI, 2001).

Tanto para Rokeach como para Schwartz, valores são objetivos desejáveis (guias para a vida), empregados em diferentes situações, inclusive na escola e no trabalho, e são referências que ajudam a escolher e justificar ações, bem como a avaliar pessoas e eventos; expressam-se nos diferentes papéis pessoais e antecedem, portanto, valores profissionais. Ginzberg et al. (1951 apud TAMAYO et al., 1998) indicam que os valores individuais influenciam inclusive escolhas profissionais, assim como as capacidades da pessoa; já Alexashin e Blenkinsopp (2005) mostram que, em diferentes culturas (no caso, norte-americana e russa), valores apresentam especificidades entre gerentes e influenciam suas ações.

Embora não explicitem relações de causalidade, estudos como o de Tamayo et al. (1998) abrem caminhos para o entendimento de aspectos como a influência da trajetória profissional na hierarquia de valores das pessoas; fenômeno este também observado por Rodrigues e Teixeira (2008) e Hagström e Kjellberg (2007) quanto a valores no trabalho, no qual a hierarquia de importância desses valores para os indivíduos pesquisados alterou-se ao longo da carreira.

Ou seja, “as pessoas realmente mudam ao longo de sua vida e carreira” (HALL, 1976, p. 47, tradução nossa), e dentre essas mudanças encontram-se os valores. Ainda segundo Hall (1976), as fases da carreira de um indivíduo afetam seu comportamento e, portanto, estão ligadas às transformações de valores. Esse fenômeno foi observado por Johnson (2005) e Isaksson et al. (2004), congruentes com a perspectiva de Schein (1978) de que os papéis no trabalho se alteram com o tempo, e, conseqüentemente, expectativas, motivações, necessidades e prioridades acompanharam essa tendência.

Rokeach (1974) encontrou evidências de mudanças significativas nos valores com relação à idade dos indivíduos. Segundo esse estudo, num período de três anos, houve modificação na importância de valores relacionados à paz, igualdade e harmonia, por exemplo, em pessoas entre 20 e 30 anos de idade. A partir desse e de outros estudos, Rokeach (1981) ressalta a natureza dinâmica dos valores relacionada a seu componente motivacional e elenca como condição

necessária para uma pessoa alterar seus valores a “inconsistência cognitiva”. Ou seja, para modificação de sua hierarquia de valores, o indivíduo deve reconhecer sua “satisfação” ou “insatisfação” com essas prioridades axiológicas.

Avançando na discussão sobre a variação dos valores com o tempo, Schwartz (2005b), a fim de testar a aplicabilidade e validade de sua teoria dos valores, evidencia a mudança das prioridades axiológicas conforme a idade. Schwartz (2005b, p. 74) defende que, em adultos, existem três fontes sistemáticas de mudança de valores: “eventos históricos que impactam em faixas etárias específicas (ex.: guerra, depressão), envelhecimento físico (ex.: perda de força ou memória) e fases da vida (ex.: infância, juventude)”. Essas fontes, ainda segundo o autor, propiciam ocasiões favoráveis ou desfavoráveis que exigem do indivíduo uma necessidade de adaptação, possibilitando experimentações importantes para a mudança dos valores. Segundo resultados de suas pesquisas, Schwartz (2005b) afirma que os tipos motivacionais “segurança”, “conformidade” e “tradição” têm maior ênfase conforme avança a idade do indivíduo. Conjuntamente, os tipos “estimulação” e “realização” passam a ser menos enfatizados quanto maior for a idade do indivíduo.

Finalmente, Schein (1978) e Hall (1976) corroboram a ideia de que diferentes estágios da vida e da carreira de uma pessoa implicam demandas, problemas e tarefas específicas, que exigiriam atitudes, maturidade e enfrentamentos diversos e que podem ser entendidos como reflexos dos valores desses indivíduos.

### 3 METODOLOGIA

Para identificar a variação na importância atribuída aos valores nas hierarquias de administradores de empresas de acordo com o tempo de formado desses indivíduos, realizou-se um estudo descritivo quantitativo, para o qual foi utilizado o método de levantamento (SELLTIZ et al., 1974) ou *survey*. O questionário foi enviado eletronicamente através da internet.

Para a medição dos valores, entendidos neste estudo como *drives* motivacionais pessoais, que orientam escolhas, decisões, comportamentos, ações (SCHWARTZ, 2005a), o instrumento utilizado foi um questionário contendo o inventário de valores de Schwartz – SVS: *Schwartz value survey* – (PORTO, 2005; SCHWARTZ, 2005a) que adotou como método estatístico a análise das distâncias mínimas de Guttman-Lingoes (PORTO, 2005) e que foi validado no Brasil (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Esse instrumento é composto, em sua versão original, de 57 valores, cada um acompanhado de uma explicação. No Brasil, foram acrescentados quatro valores específicos do país: expertise, tra-

balho, sonho e vaidade, totalizando 61 valores distribuídos nos dez tipos motivacionais (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Além disso, suas premissas e tipos motivacionais já foram submetidos à análise fatorial confirmatória (GOUVEIA et al., 2001), demonstrando a consistência do instrumento a ser empregado neste estudo.

As questões visam medir o grau de alinhamento entre os valores apresentados e os princípios orientadores do respondente. Essas questões estão associadas a uma escala mista de normativa com ipsativa, que varia de -1 (oposto aos princípios orientadores) até 7 (de suprema importância como princípio orientador). Segundo Schwartz (2005a), a escala é não simétrica, pois o pré-teste do instrumento demonstrou a captação adequada do pensamento das pessoas sobre os valores. No presente estudo, a determinação dos valores foi calculada com base na análise dos escores médios obtidos na aplicação do inventário de valores de Schwartz na amostra estudada.

A população escolhida para a pesquisa é formada por 1.481 egressos do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), inscritos no banco de dados do programa de relacionamento com egressos da faculdade, o FEA+. Essa população representa uma parcela do total de formados pela faculdade desde sua inauguração, já que o cadastramento no programa não é obrigatório ou automático. Ademais, esses formados residem em cidades do Brasil e do exterior, trabalham em empresas de diferentes indústrias, setores e mercados, com diversos portes, naturezas e tamanhos.

A amostragem foi realizada por adesão voluntária, totalizando 179 respondentes. Escolheu-se o banco de dados do FEA+ porque este contém potenciais respondentes com características que suprem as necessidades para a realização da pesquisa, ou seja, pessoas formadas em Administração de empresas. Entretanto, trata-se de uma amostra não probabilística, e a sua principal limitação é o fato de estar relacionada a ex-estudantes de uma mesma instituição, o que pode ter impactado na formação dos valores dos consultados.

No tocante à determinação do tempo de formado, optou-se por uma pergunta aberta que solicitava o ano de formatura do respondente. Com base nas respostas, delimitaram-se quatro faixas arbitrárias dessa informação para comparação dos resultados. As faixas criadas buscam refletir a composição da população do banco de dados do FEA+ de forma aproximada, conforme Tabela 2.

Finalmente, para a variação de importância atribuída aos valores de acordo com o tempo de formado, empregaram-se a técnica da Anova (HAIR et al., 2005) e o teste de comparações múltiplas de *Scheffé* para a confirmação dos resultados e da análise descritiva deles.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Retornaram 180 questionários (12,15%), e um foi desconsiderado por não apresentar o ano de formatura do respondente. Dos 179 questionários válidos, 106 (59,21%) respondentes eram do sexo masculino e 73 (40,78%) do feminino, e a média de idade foi de 35,3 anos. O agrupamento das frequências de idade (Tabela 1) e ano de formatura (Tabela 2) são apresentados a seguir.

TABELA 1

### FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES

IDADE	FREQUÊNCIA	
Acima de 60	10	5,58%
50-59 anos	15	8,37%
40-49 anos	24	13,40%
30-39 anos	56	31,28%
20-29 anos	74	41,34%

Fonte: Elaborada pelos autores.

TABELA 2

### ANO DE FORMATURA DOS RESPONDENTES

ANO DE FORMATURA	FREQUÊNCIA		PORCENTAGEM TOTAL DA POPULAÇÃO DO FEA+ *
1967-1979	14	7,82%	8%
1980-1989	21	11,73%	9%
1990-1999	43	24,02%	21%
2000-2008	101	56,42%	57%

\*A soma das porcentagens não iguala 100% na tabela, pois os 5% faltantes representam formados em outros períodos que não participaram da pesquisa ou que não possuem nenhum representante cadastrado no banco de dados do FEA+.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Das respostas recebidas, 33% atuavam como gestores (coordenadores, supervisores ou gerentes), 30% como analistas, 16% como consultores, 9% como presidentes ou proprietários de empresas, e 12% trabalhavam em outros setores. Quanto ao setor econômico, 24% atuavam em indústrias, 21% em serviços, 20% em consultoria, 17% em instituições financeiras e 18% em outros.

Uma vez que estudos anteriores têm empregado a dimensão idade (SCHWARTZ, 2005b) para examinar as variações nas hierarquias de valores que se expressam com a passagem do tempo, foi analisada a correlação entre “tempo de formado” e “idade” (tempo de vida). Observou-se uma forte correlação entre essas dimensões (0,95, significativa a 0,01), sugerindo que ambas – “tempo de formado” ou “tempo de vida” – podem ser empregadas para a análise em questão, que examina variações na hierarquia de valores, com o passar do tempo. Assim sendo, o “tempo de formado” foi mantido, por enfatizar a passagem do tempo na perspectiva de pessoas que cursaram um mesmo curso (administração de empresas).

As tabelas 3 e 4 apresentam os escores médios (Esc) e respectivos desvios padrão (dp), obtidos nos tipos motivacionais de valores e nas dimensões bipolares que os agregam (abertura à mudança, conservação, autopromoção, autotranscendência), para os quatro grupos formados (em função do ano de formatura dos administradores de empresa).

**TABELA 3**

**ESCORES MÉDIOS DOS TIPOS MOTIVACIONAIS**

FAIXAS	PODER		REALIZAÇÃO		HEDONISMO		ESTIMULAÇÃO		AUTODETERM.		UNIVERSALIS.		BENEVOL.		TRADIÇÃO		CONFORM.		SEGURANÇA	
	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP
De 1967 a 1979	3,66	1,39	4,25	1,41	3,98	1,74	3,10	1,84	4,80	1,12	4,31	1,17	4,87	1,10	3,66	1,29	4,82	1,13	4,96	1,01
De 1980 a 1989	3,09	1,24	4,44	0,98	3,71	1,15	3,00	1,26	5,42	0,79	4,21	1,31	4,82	1,21	3,23	1,26	4,58	1,18	4,48	1,06
De 1990 a 1999	2,83	0,95	4,14	1,14	4,09	1,23	3,37	1,26	4,97	0,87	4,21	1,03	4,57	0,95	2,70	1,12	4,01	1,15	4,16	0,92
De 2000 a 2008	3,11	1,28	4,42	1,18	4,57	1,22	3,92	1,51	5,05	0,91	4,14	1,24	4,65	1,02	2,78	1,31	3,99	1,13	4,13	1,09
Total	3,08	1,22	4,34	1,16	4,31	1,29	3,62	1,49	5,06	0,91	4,18	1,18	4,67	1,03	2,88	1,28	4,13	1,16	4,24	1,06

Fonte: Elaborada pelos autores.

**TABELA 4**

**ESCORES MÉDIOS DAS DIMENSÕES BIPOLARES**

FAIXAS	ABERTURA À MUDANÇA		CONSERVAÇÃO		AUTOPROMOÇÃO		AUTOTRASCENDÊNCIA	
	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP	ESC.	DP
De 1967 a 1979	3,96	1,39	4,48	1,02	3,96	1,43	4,59	1,08
De 1980 a 1989	4,04	0,81	4,10	0,99	3,75	0,87	4,51	1,09
De 1990 a 1999	4,15	0,90	3,62	0,92	3,69	0,82	4,39	0,87
De 2000 a 2008	4,52	0,97	3,63	1,01	4,03	1,00	4,40	1,03
Total	4,33	0,99	3,75	1,01	3,91	0,99	4,42	1,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Anova foi calculada em nível de cada um dos dez tipos motivacionais de valores e de cada uma das dimensões bipolares. Para tanto, segundo Hair et al. (2005), esse tipo de teste exige a verificação de pressupostos básicos: normalidade e igualdade de variâncias. A normalidade foi avaliada pelo teste não paramétrico *Kolmogorov-Smirnov*, e a igualdade de variância, pelo teste de *Levene*. Seguem os respectivos resultados nas tabelas 5 e 6.

**TABELA 5**

**TESTE DE NORMALIDADE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV**

	PARÂMETROS DA NORMAL <sup>a,b</sup>		DIFERENÇAS MAIS EXTREMAS			KOLMOGOROV-SMIRNOV Z	ASYMP. SIG. (2-TAILED)
	MÉDIA	DP	ABS.	POS.	NEG.		
Segurança	4,24	1,06	0,049	0,049	-0,040	0,657	0,781
Poder	3,08	1,22	0,083	0,083	-0,056	1,112	0,168
Realização	4,34	1,16	0,067	0,050	-0,067	0,896	0,398
Hedonismo	4,31	1,29	0,112	0,050	-0,112	1,492	0,023
Estimulação	3,62	1,49	0,069	0,069	-0,064	0,923	0,362
Autodeterminação	5,06	0,91	0,077	0,052	-0,077	1,035	0,234
Universalismo	4,18	1,18	0,059	0,042	-0,059	0,786	0,566

(continua)

**TABELA 5 (CONCLUSÃO)**

**TESTE DE NORMALIDADE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV**

	PARÂMETROS DA NORMAL <sup>a,b</sup>		DIFERENÇAS MAIS EXTREMAS			KOLMOGOROV-SMIRNOV Z	ASYMP. SIG. (2-TAILED)
	MÉDIA	DP	ABS.	POS.	NEG.		
Benevolência	4,67	1,03	0,077	0,045	-0,077	1,029	0,240
Tradição	2,88	1,28	0,067	0,067	-0,050	0,901	0,391
Conformidade	4,13	1,16	0,078	0,046	-0,078	1,042	0,227
Abertura à mudança	4,33	0,99	0,035	0,030	-0,035	0,464	0,983
Conservação	3,75	1,01	0,063	0,063	-0,047	0,837	0,485
Autopromoção	3,91	0,99	0,042	0,041	-0,042	0,568	0,904
Autotranscendência	4,42	1,00	0,062	0,027	-0,062	0,823	0,507

<sup>a</sup> Teste de distribuição é normal.

<sup>b</sup> Calculado com base nos dados.

Fonte: Elaborada pelos autores.

**TABELA 6**

**TESTE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIA DE LEVENE**

	ESTATÍSTICA LEVENE	DF1	DF2	SIG.
Poder	2,548	3	175	0,057
Realização	0,936	3	175	0,424
Hedonismo	2,410	3	175	0,069
Estimulação	1,652	3	175	0,179
Autodeterminação	0,657	3	175	0,579
Universalismo	1,074	3	175	0,361
Benevolência	0,827	3	175	0,481
Tradição	0,687	3	175	0,561
Conformidade	0,080	3	175	0,971

(continua)

**TABELA 6 (CONCLUSÃO)**

**TESTE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIA DE LEVENE**

	ESTATÍSTICA <i>LEVENE</i>	DF1	DF2	SIG.
Segurança	0,715	3	175	0,544
Abertura à mudança	2,045	3	175	0,109
Conservação	0,351	3	175	0,788
Autopromoção	2,925	3	175	0,035
Autotranscendência	0,277	3	175	0,842

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Ao se adotar um nível de significância de 5%, nota-se pela Tabela 5 que a normalidade é verificada em todos os tipos motivacionais, exceto em “hedonismo”. De acordo com a Tabela 6, conclui-se que a suposição de igualdade de variâncias só não foi aceita para a dimensão bipolar “autopromoção”. Ainda que se perca poder explicativo quando algum pressuposto não é válido, optou-se por executar o teste Anova para todos os tipos motivacionais e dimensões bipolares, visto que o objetivo principal é comparar as médias e apenas duas das catorze variáveis dependentes apresentaram violação nas suposições.

Para fins de verificação da análise, avaliando-se apenas essas variáveis que violaram um dos pressupostos, foi executado um teste não paramétrico equivalente à Anova, o de *Kruskall-Wallis*. Esse teste não adota nenhum pressuposto, de tal forma que não se faz necessária a verificação de normalidade e/ou igualdade de variâncias conforme Siegel e Castellan (1988). De acordo com a Tabela 7, verifica-se que os resultados de comparação entre os grupos são equivalentes aos obtidos pelo teste Anova (Tabela 8), o que evidencia a consistência entre os resultados dos testes.

**TABELA 7**

**TESTE DE KRUSKALL-WALLIS**

	HEDONISMO	AUTOPROMOÇÃO
Qui-quadrado	10,177	4,590
dp	3	3
Asymp. Sig.	0,017	0,204

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Conforme o cálculo da Anova, a variável “tempo de formado” teve impacto nos tipos hedonismo, estimulação, tradição, conformidade e segurança, e nos fatores abertura à mudança e conservação (Tabela 8), indicando diferenças nos perfis axiológicos das faixas de tempo de formado, no que diz respeito a esses valores.

TABELA 8

RESULTADOS SIGNIFICANTES DO CÁLCULO  
DA ANOVA PARA A VARIÁVEL TEMPO DE FORMADO

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES	F	SIG.
Hedonismo	3,749	0,012
Estimulação	3,782	0,012
Tradição	2,827	0,040
Conformidade	3,505	0,017
Segurança	3,025	0,031
DIMENSÕES BIPOLARES	F	SIG.
Abertura à mudança	3,049	0,030
Conservação	4,117	0,007

Fonte: Elaborada pelos autores.

Já a análise de comparações múltiplas (*Scheffe*) permitiu observar diferenças significantes entre escores médios (ao nível de 0,05). No tipo motivacional “hedonismo”, observou-se que formados há menos tempo, entre 2000 e 2008, têm maior escore médio do que os formados entre 1980-1989 (-0,85). Na dimensão bipolar “conservação”, observou-se que os formados há mais tempo, entre 1967 e 1979, têm maior escore médio do que os formados entre 1990-1999 (-0,85) e entre 2000 e 2008 (-0,84).

Para os tipos motivacionais elencados na Tabela 8, a análise descritiva dos resultados indica que, na amostra estudada, os administradores formados mais recentemente, no período de 1990 a 2008 (escores: 4,09 e 4,57), priorizam mais o tipo motivacional hedonismo do que os formados no período de 1967 a 1989 (escores: 3,97 e 3,71). Os formados entre 1967 e 1979, no entanto, priorizam mais essa dimensão, se comparados aos formados no período de 1980 a 1989. Esse resultado sugere uma tendência de priorização crescente desse tipo motivacional, entre os administradores formados há menos tempo. Revela

também que os formados há mais tempo valorizam um pouco mais a dimensão hedonismo do que os formados entre 1980 e 1989, sugerindo que essa dimensão começa a ser novamente valorizada, em estágios mais avançados das trajetórias desses profissionais; ao menos em parte deles (note-se que, no grupo formado há mais tempo, houve o maior desvio padrão: 1,74).

Ademais, os administradores formados mais recentemente, no período de 1990 a 2008 (escores: 3,37 e 3,92), priorizam mais o tipo motivacional estimulação do que os formados no período de 1967 a 1989 (escores: 3,09 e 3,00). Os formados entre 1967 e 1979, no entanto, priorizam mais essa dimensão, se comparados aos formados no período de 1980 a 1989. De maneira similar ao item anterior, isso sugere uma priorização crescente desse tipo motivacional, entre os administradores formados há menos tempo. Revela também que os formados há mais tempo valorizam um pouco mais a dimensão estimulação do que os formados entre 1980 e 1989, sugerindo que essa dimensão começa a ser novamente valorizada em estágios mais avançados das trajetórias desses profissionais, ao menos em parte deles (note-se que, no grupo formado há mais tempo, houve o maior desvio padrão: 1,83).

Os formados entre 1967 e 1979 dão maior prioridade à tradição (escore: 3,65) do que os formados posteriormente. Com relação aos formados entre 1980 e 1989 (escore: 3,22), o mesmo foi identificado. Por sua vez, os formados entre 2000 e 2008 (escore: 2,78) valorizam mais a tradição do que aqueles formados entre 1990 e 1999 (escore: 2,69). Observou-se, nesse aspecto, que a valorização da tradição apresenta uma trajetória crescente na medida em que avança o tempo de formado.

Além disso, os administradores formados entre 1967 e 1979 (escore: 4,82) valorizam mais a dimensão conformidade do que os formados entre 1980 e 1989 (escore: 4,58). Estes valorizam mais essa dimensão do que os formados entre 1990 e 1999 (4,00); o mesmo ocorre em relação à faixa de 2000 a 2008 (3,99). Observou-se, nesse aspecto, que a valorização da conformidade apresenta uma trajetória crescente na medida em que avança o tempo de formado.

Efeito similar ocorreu no tipo motivacional segurança, que teve maiores escores na faixa de 1967 a 1979 (escore: 4,95), seguida das faixas de 1980 a 1989 (escore: 4,47), de 1990 a 1999 (escore: 4,15) e de 2000 a 2008 (escore: 4,13). Assim, se considerada a análise descritiva dos resultados, a valorização da segurança aumenta à medida que avança o tempo de formado.

Com relação às dimensões bipolares, a mesma análise dos resultados indicou que quanto maior o tempo de formado, maior a priorização da dimensão conservação (escores: de 1967 a 1979: 4,47; de 1980 a 1989: 4,09; de 1990 a 1999: 3,62; de 2000 a 2008: 3,63). Além disso, quanto menor o tempo de for-

mado, maior a priorização da dimensão abertura à mudança (escores: de 1967 a 1979: 3,95; de 1980 a 1989: 4,04; de 1990 a 1999: 4,14; de 2000 a 2008: 4,51).

A análise descritiva dos resultados revelou alguns aspectos adicionais relacionados aos tipos motivacionais e que podem indicar caminhos para novas investigações (que possam contribuir com a sua compreensão e com a temática de valores e tempo de formado).

Destacou-se que o grupo formado há mais tempo (entre 1967 e 1979) foi aquele que alcançou os maiores escores médios no valor “poder” (*status* social e prestígio; controle sobre pessoas e recursos); ao mesmo tempo, também alcançou os maiores escores em “universalismo” (tolerância, compreensão, gratidão e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza) e “benevolência” (preservar e fortalecer o bem-estar das pessoas próximas). Nota-se uma ambivalência nesse grupo, uma vez que o tipo motivacional poder é antagônico aos outros dois (embora universalismo e benevolência sejam consistentes entre si): há um conflito entre o foco em interesses pessoais de poder e controle e a priorização de interesses coletivos, do bem-estar de pessoas próximas, da sociedade e da natureza.

Entre os tipos motivacionais que tiveram impacto do tempo de formado (com base no cálculo da Anova), observou-se que, nos tipos segurança, tradição e conformidade, quanto maior o tempo de formado, maior importância foi dada a esses tipos motivacionais. No caso dos tipos estimulação e hedonismo, entretanto, há indícios de que entre os formados há mais tempo (de 1967 a 1979). Foi identificada uma discreta intensificação da importância desses tipos em comparação ao grupo formado entre 1980 e 1989.

Finalmente, o valor “autodeterminação” não revelou, neste estudo, diferenças pronunciadas entre os perfis axiológicos dos diferentes grupos de administradores de empresas com relação ao tempo de formatura deles.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicaram efeitos do tempo de formado sobre os valores pessoais dos profissionais, reforçando a ideia de que, ao longo da carreira, os valores podem sofrer variações; isso é consistente com as constatações de Rodrigues e Teixeira (2008) que, ao estudarem *focus groups*, observaram que as pessoas reportam esse tipo de evolução.

Neste estudo, foram identificadas diferenças no perfil axiológico dos administradores, na medida em que avançam em suas carreiras. Observou-se uma tendência de maior abertura à mudança (disposição para a exploração, indepen-

dência e mudança) que dá lugar, ao longo dessa trajetória, à gradativa priorização de aspectos relacionados à conservação (preservação da estabilidade e manutenção de práticas preexistentes). Nos tipos motivacionais, essas mudanças nas prioridades axiológicas também se revelam: na medida em que se formam e avançam em suas trajetórias, os profissionais estudados em geral reduzem a valorização do hedonismo e estimulação e dão maior ênfase à tradição, conformidade e segurança, dados similares aos obtidos por Schwartz (2005b) e apresentados no referencial teórico deste artigo. Essas constatações mostram que os profissionais de administração formados há mais tempo enfatizam mais determinados valores que servem a interesses coletivos (tradição, conformidade) e mistos (segurança), enquanto os que estão no início de carreira privilegiam interesses individuais (hedonismo e estimulação).

Neste ponto, vale a pena lembrar que estudos anteriores (SCHWARTZ, 2005b) já constataram impactos da idade na hierarquia de valores. Será que os resultados apontados por este trabalho, as mudanças nas prioridades axiológicas sugeridas pelos resultados, ocorrem em função da idade? Ou em função do tempo de formado? Na realidade, notou-se uma forte correlação entre esses aspectos (tempo de vida e tempo de formado), e, neste trabalho, considerou-se que eles estão interconectados: ambos indicam a passagem do tempo na vida das pessoas. Desse modo, os resultados encontrados neste trabalho apresentam consistência com aqueles que se concentraram em analisar efeitos da idade. Deve-se lembrar que o tempo de formado foi escolhido para esta análise por enfatizar a passagem do tempo na perspectiva específica de pessoas que cursaram uma mesma faculdade (administração de empresas), mas que se formaram em diferentes épocas. Trata-se de um enfoque menos abordado em termos de variação de prioridades axiológicas ao longo da vida. Seria indicado, entretanto, que futuros estudos abordassem o isolamento do efeito de cada uma dessas variáveis na mudança dos perfis axiológicos. A falta de tal análise pode ser apontada como um dos limites deste trabalho. Deve-se ressaltar, inclusive, que, em outros grupos, a correlação entre tempo de formado e idade poderia não ser tão pronunciada como neste caso (em cursos em que há alunos mais maduros, por exemplo). Assim, trata-se de lacuna que merece esforços futuros de elucidação.

Ademais, a generalização dessas constatações demandaria a utilização, em futuras pesquisas, de amostra probabilística. Outras reflexões sobre as limitações do estudo referem-se à utilização do questionário via internet, que está sujeito à ampliação de erros não amostrais (TEDDLIE; YU, 2007) e ao fato de ele ser do tipo transversal (*cross sectional*): maior nitidez quanto à evolução dos valores ao longo do tempo poderia ser alcançada por meio de uma abordagem longitudinal de coleta de dados. Além disso, esses resultados são específicos para a população estudada: egressos da Universidade de São Paulo. Estudos em outras instituições

e considerando outros cursos/profissões poderiam lançar maior compreensão a este tópico (variação de perfis axiológicos, com o tempo), indicando se há especificidades, em diferentes áreas de atuação, nessas variações. E, retornando à questão da idade dos respondentes, isso permitiria observar melhor em que medida as tendências aqui comentadas são características singulares de formados em administração de empresas e em que medida elas dependem simplesmente do amadurecimento, do avanço do tempo, independentemente da formação das pessoas.

Por sua vez, os resultados observados instigam um conjunto de reflexões e constatações. Do ponto de vista da gestão organizacional, ressaltam as possíveis implicações e desafios que decorrem do encontro de gerações de administradores que apresentam prioridades com características distintas, que se refletem em expectativas e comportamentos específicos. De fato, Yu e Miller (2005) constataram que valores propiciam estilos de liderança distintos em diferentes gerações de gestores; Cennamo e Gardner (2008), por sua vez, observaram, entre profissionais neozelandeses, que diferenças de valores, entre gerações distintas, implicam expectativas e relações específicas com a organização. A acomodação de potenciais conflitos entre profissionais que valorizam a abertura à mudança e outros que enfatizam a conservação podem ser um desafio para os gestores; os impactos organizacionais desses encontros e os mecanismos apropriados para lidar com eles são temas que poderiam ser exploradas futuramente, em novos estudos. Esses resultados oferecem uma perspectiva útil para os profissionais que atuam no campo de orientação de carreira: uma vez que os valores individuais têm repercussão sobre escolhas e focos profissionais (SCHEIN, 1978), essas diferenças intergeracionais (nas prioridades axiológicas) provavelmente se desdobram em prioridades profissionais distintas entre recém-formados e pessoas em estágios mais avançados de carreira.

Também a investigação dos fatores que levam a essas diferenças poderia contribuir para a sua compreensão. Provavelmente, elas relacionam-se a diferentes fatores. Um deles é a *geração* da qual procede um profissional formado em administração: a literatura é bastante sugestiva ao comparar, por exemplo, as características de profissionais que compõem a “geração X”, a “geração Y” ou que são de gerações anteriores. *Baby boomers* nasceram entre 1946 e 1961, enquanto profissionais da geração X são aqueles que nasceram entre 1962 e 1979, e os da geração Y, entre 1980 e 2000 (CENNAMO; GARDNER, 2008), e eles foram expostos a condições culturais, sociais, econômicas e tecnológicas bastante distintas, o que tende a influenciar valores e expectativas desses profissionais.

Nesse sentido, é interessante observar que, nesta pesquisa, os administradores formados entre 1990 e 1999 – o segundo grupo mais numeroso (n = 43) – nasceram entre 1964 e 1974 e são em sua maioria, portanto, representantes da geração X; estes tendem a ser mais independentes e automotivados (STAU-

FFER, 1997), enquanto gerações anteriores preferem um ambiente profissional mais estável. O grupo mais numeroso, formado entre 2000 e 2008 (n = 101), incorpora também representantes da geração Y, a geração “ponto com” (YU; MILLER, 2005). Neste estudo, observou-se que esses dois grupos, geração X e Y, tenderam a apresentar maior abertura para a mudança, além de ênfase em hedonismo e estimulação, se comparados a gerações anteriores, que nasceram antes dos anos 1960.

Outro fator relevante, que pode ter um impacto explicativo nos resultados observados, refere-se ao “ciclo de vida dos respondentes”. Momentos-chave na vida de um profissional tendem a influenciar as suas decisões e prioridades pessoais, direcionando, inclusive, escolhas de carreira (SCHEIN, 1978); aspectos como formar família e ter filhos, por exemplo, são fortes elementos de influência sobre as pessoas. Na amostra estudada, o número de pessoas casadas e com filhos aumenta na medida em que avança o tempo de formado. Esse fato pode, em parte, contribuir para uma ênfase cada vez maior, ao longo do tempo, em aspectos ligados à conservação. O peso de cada um desses fatores – geracionais e de ciclo de vida – sobre a evolução dos valores do administrador poderia ser endereçado por futuras investigações.

No que tange ao hedonismo e à estimulação, identificou-se, no grupo de maior tempo de trajetória profissional – formados entre 1967 e 1979 –, uma tendência na qual alguns profissionais passam a enfatizar hedonismo e estimulação em maior intensidade do que os participantes do segmento anterior (formados entre 1980 e 1989). Esse aspecto levanta uma interessante questão que poderia ser explorada em futuros estudos: será que profissionais em estágios mais avançados na carreira (e até em etapas de retirada da carreira) passariam (ou voltariam) a valorizar dimensões mais típicas dos recém-formados, como hedonismo e estimulação?

## REFERÊNCIAS

- ALEXASHIN, Y.; BLENKINSOPP, J. Changes in Russian managerial values: a test of conference hypothesis? *The international Journal of Human Resources Management*, Cardiff, v. 16, n. 3, p. 427-444, Mar. 2005.
- ALMEIDA, F. J. R. de; SOBRAL, F. J. B. de A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 101-126, maio/jun. 2009.
- AÑAÑA, E. da S.; NIQUE, W. M. O valor dos valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 153-181, maio/jun. 2009.

- BARDI, A.; SCHWARTZ, S. Values and behavior: strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Thousand Oaks, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, 2003.
- BOUCKENOOGHEET, D. et al. The prediction of stress by values and value conflict. *The Journal of Psychology: interdisciplinary and applied*, Washington, v. 139, n. 4, p. 369-384, July 2005.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, San Antonio, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.
- CONNOR, P.; BECKER, B. Personal values and management: what do we know and why don't we know more? *Journal of Management Inquiry*, London, v. 3, n. 1, p. 67-73, Mar. 1994.
- DEVOS, T.; SPINI, D.; SCHWARTZ, S. Conflicts among human values and trust in institutions. *The British Journal of Social Psychology*, Leicester, v. 41, n. 4, p. 481-495, Dec. 2002.
- GOUVEIA, V. et al. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.
- HAGSTRÖM, T.; KJELLBERG, A. Stability and change in work values among male and female nurses and engineers. *Scandinavian Journal of Psychology*, Bergen, v. 48, n. 2, p. 143-151, 2007.
- HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, D. T. *Careers in organizations*. Santa Monica: Goodyear, 1976.
- ISAKSSON, K. et al. Work values among the unemployed: changes over time and some gender differences. *Scandinavian Journal of Psychology*, Bergen, v. 45, n. 3, p. 207-214, July 2004.
- JOHNSON, M. K. Family roles and work values: processes of selection and change. *Journal of Marriage and the Family*, Greensboro, v. 67, n. 2, p. 352-369, May 2005.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores e retaliação organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- PORTO, J. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- RODRIGUES, M.; TEIXEIRA, M. Os valores mudam ao longo da carreira? Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2008.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- \_\_\_\_\_. Change and stability in American value systems. *Public Opinion Quarterly*, Deerfield, v. 38, n. 2, p. 222-239, Summer 1974.
- \_\_\_\_\_. *Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança*. Rio de Janeiro: Inter-ciência, 1981.
- ROS, M.; GRACI, H. O significado do valor trabalho relacionado à experiência ocupacional: uma comparação entre professores primários e estudantes do CAP. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- ROS, M.; SCHWARTZ, S.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: an international review*, v. 48, n. 1, p. 49-71, Jan. 1999.
- SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. Determinants of readiness for out-group social contact: dominance relations and minority group motivations. *International Journal of Psychology*, Montréal, v. 33, n. 5, p. 313-324, Oct. 1998.
- SCHEIN, E. H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison Wesley, 1978.

- SCHWARTZ, S. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1992. v. 25, p. 1-65.
- \_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005a.
- \_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005b.
- SCHWARTZ, S.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Thousand Oaks, v. 32, n. 3, p. 268-291, May 2001.
- SCHWARTZ, S.; HUISMANS, S. Value priorities and religiosity in four Western religions. *Social Psychology Quarterly*, Washington, v. 58, n. 2, p. 88-107, 1995.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Edusp, 1974.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. *Non-parametric statistics for the behavioral sciences*. 2. ed. New York: McGraw Hill, 1988.
- STAUFFER, D. For generation Xers, what counts isn't work or all play. *Management Review*, New York, v. 86, n. 11, p. 7, 1997.
- TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, maio/ago. 1993.
- TAMAYO, A. et al. Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. *Psicologia: reflexão e crítica*, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-11, 1998. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79721998000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79721998000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 abr. 2009.
- \_\_\_\_\_. Prioridades axiológicas e uso de preservativo. *Psicologia: reflexão e crítica*, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 167-175, 2001a. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722001000100014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722001000100014&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 abr. 2009.
- \_\_\_\_\_. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan./abr. 2001b.
- TEDDLIE, C.; YU, F. Mixed methods sampling: a typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, Basel, v. 1, n. 1, p. 77-100, 2007.
- YU, H.; MILLER, P. Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, Ulster, v. 26, n. 1-2, p. 35-50, 2005.