

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Influência da dissimilaridade de valores individuais nos resultados  
de times em ambiente simulado de jogos de empresas**

**Jorge Ramón D'Acosta Rivera**

**São Paulo**  
**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Jorge Ramón D'Acosta Rivera**

**Influência da dissimilaridade de valores individuais nos resultados  
de times em ambiente simulado de jogo de empresas**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração de  
Empresas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie para a obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas**

**Orientadora: Professora Doutora Silvia Marcia Russi De Domenico**

**São Paulo  
2009**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de**  
**Empresas**  
**Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

*Dedico este trabalho a Maria Aparecida Freitas de Vilhena, esposa e companheira desta e de outras jornadas, com amor, carinho e admiração. Aos meus filhos queridos Rafael e Mariana. A minha mãe e ao meu pai (in memoriam), pelos valores que tanto prezo.*

*Agradeço à Maria Aparecida o apoio incondicional, o estímulo e o afeto durante toda esta jornada. À Professora Doutora Silvia Marcia Russi De Domenico a extraordinária dedicação, competência e entusiasmo durante todo o processo de orientação. Ao Professor Doutor Diógenes Bido o apoio seguro e a disponibilidade incondicional sempre que precisei de seu auxílio no tratamento estatístico dos dados da pesquisa. Ao Professor Doutor Antônio Carlos Aidar Sauaia, que acolheu com entusiasmo este projeto e abriu as portas para a realização deste estudo, com os estudantes de sua cadeira, na Universidade de São Paulo. À Professora Doutora Juliana Barreiros Porto, com quem tive o primeiro contato sobre o tema que me entusiasma até hoje e deu seus primeiros frutos neste trabalho. À Professora Doutora Maria Luisa Mendes Teixeira, que promove e aglutina o estudo de valores na Universidade Presbiteriana Mackenzie. À Professora Doutora Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Ao Professor Doutor Joel Dutra, quem me indicou o caminho. À Professora Doutora Eliane Zamith Brito pelo apoio durante o programa de mestrado. Ao Professor Doutor Walter Battaglia, em cuja disciplina iniciei os primeiros esboços deste trabalho. Ao Fundo Mackenzie de Pesquisa - Mack Pesquisa, pelo apoio financeiro e à Universidade Presbiteriana Mackenzie. Aos estudantes que, participaram desta pesquisa, tornando possível este estudo.*

## SUMÁRIO

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1         | INTRODUÇÃO .....   | 13 |
| 2         | REFERENCIAL TEÓRICO.....   | 17 |
| 2.1       | Valores humanos .....  | 17 |
| 2.1.1     | Conceituação.....  | 17 |
| 2.1.2     | Função.....  | 24 |
| 2.1.3     | Valores: um olhar a partir de outras categorias de análise.....  | 25 |
| 2.1.3.1   | Lócus.....   | 25 |
| 2.1.3.2   | Nível de análise.....  | 26 |
| 2.1.3.3   | Generalidade ou especificidade.....  | 27 |
| 2.1.3.4   | Modalidade.....  | 28 |
| 2.1.3.5   | Explicitação.....  | 29 |
| 2.1.3.6   | Intensidade.....   | 29 |
| 2.1.3.7   | Duração e permanência.....   | 30 |
| 2.1.3.8   | Organização.....   | 31 |
| 2.1.3.8.a | Organização de valores em Rokeach.....   | 31 |
| 2.1.3.8.b | São os valores escolhidos por Rokeach compreensivos e representativos?<br>A contribuição de Braithwaite e Law..... | 34 |
| 2.2.      | Teoria sobre o conteúdo e a estrutura de valores básicos de Schwartz.....  | 36 |
| 2.3       | Valores relativos ao trabalho.....   | 40 |
| 2.3.1     | A relação entre os valores gerais e os valores relativos ao trabalho .....   | 40 |
| 2.4       | Grupos, times e equipes.....   | 47 |
| 2.4.1     | Tipos de times.....  | 50 |
| 2.4.2     | Efetividade de times.....  | 52 |
| 2.5       | Impacto da dissimilaridade de valores nos resultados de times gerenciais.....                                      | 54 |
| 3         | PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESES E VARIÁVEIS DE PESQUISA..   | 62 |
| 3.1       | Problema de pesquisa.....  | 62 |
| 3.2       | Objetivos da pesquisa.....   | 63 |
| 3.2.1     | Objetivo geral.....  | 63 |
| 3.2.2     | Objetivos específicos.....   | 64 |
| 3.3       | Variáveis da pesquisa.....   | 64 |
| 3.3.1     | Dissimilaridade de valores individuais.....  | 64 |
| 3.3.1.1   | Valores gerais.....  | 64 |
| 3.3.1.2   | Valores relativos ao trabalho.....   | 65 |
| 3.3.1.3   | Cálculo da dissimilaridade de valores individuais.....   | 65 |
| 3.3.2     | Resultados de times de alta gerência.....  | 66 |
| 3.3.2.1   | Times de alta gerência - TAG.....  | 66 |
| 3.3.3.2   | Resultados organizacionais utilizados para avaliação do desempenho de<br>TAG.....                                  | 66 |
| 3.4       | Hipótese de pesquisa.....  | 67 |
| 3.5       | Esquema orientador da pesquisa.....  | 69 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4       | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....  | 70  |
| 4.1     | Natureza da pesquisa.....   | 70  |
| 4.2     | Método de pesquisa.....   | 71  |
| 4.3     | População e amostra.....  | 71  |
| 4.4     | Coleta de dados.....  | 72  |
| 4.4.1   | Instrumentos para mensuração de valores individuais.....  | 72  |
| 4.4.1.1 | Valores gerais.....   | 72  |
| 4.4.1.2 | Valores relativos ao trabalho.....  | 74  |
| 4.4.2   | Resultados dos TAG.....   | 75  |
| 4.5     | Tratamento de dados.....  | 77  |
| 4.5.1   | Preparação da base de dados.....  | 77  |
| 4.5.1.1 | Tabulação e verificação de entrada de dados.....  | 77  |
| 4.5.1.2 | Análise de dados faltantes.....   | 77  |
| 4.5.1.3 | Análise de questionários com viés de discriminação.....   | 81  |
| 4.5.1.4 | Identificação de observações atípicas .....   | 82  |
| 4.5.2   | Cálculo das dissimilaridades de valores individuais.....  | 83  |
| 4.5.2.1 | Cálculo dos valores gerais e dos valores relativos ao trabalho.....   | 83  |
| 4.5.2   | Cálculo da dissimilaridade de valores individuais por time.....   | 84  |
| 4.5.3   | Técnicas Estatísticas Bi e Multivariada .....   | 85  |
| 5       | APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS   | 86  |
| 5.1     | Caracterização da amostra em nível individual.....  | 86  |
| 5.2     | Valores gerais dos respondentes.....  | 88  |
| 5.3     | Valores relativos ao trabalho dos respondentes.....   | 94  |
| 5.4     | Caracterização da amostra em nível de time.....   | 100 |
| 5.5     | Dissimilaridade de valores entre os membros de TAG.....   | 105 |
| 5.6     | Regressão multivariada.....   | 106 |
| 5.6.1   | Procedimento para estimação dos modelos de regressão.....   | 107 |
| 5.7     | Detalhamento dos modelos de regressão estatisticamente significativos.....  | 109 |
| 5.7.1   | Modelo de regressão 1.....  | 109 |
| 5.7.1.1 | Apresentação do Modelo 1.....   | 109 |
| 5.7.1.2 | Análise e Interpretação do Modelo 1.....  | 111 |
| 5.7.1.3 | Verificação das premissas em análise de regressão múltipla para o modelo 1.....   | 113 |
| 5.7.2   | Modelo de regressão 2.....  | 117 |
| 5.7.2.1 | Apresentação do Modelo 2.....   | 117 |
| 5.7.2.2 | Análise e Interpretação do Modelo 2.....  | 118 |
| 5.7.2.3 | Verificação das premissas em análise de regressão múltipla para o modelo 2.....   | 119 |
| 6       | CONCLUSÕES.....   | 124 |
|         | REFERÊNCIAS .....   | 130 |
|         | Apêndice A - Glossário de Termos de Kluckhohn.....  | 134 |
|         | Apêndice B - Instrumento de Coleta de Dados.....  | 136 |
|         | Apêndice C - Histogramas dos Valores gerais de primeira e segunda ordem e depois do processo de centralização de escalas..... | 143 |
|         | Apêndice D - Histogramas dos Valores relativos ao trabalho antes e depois do processo de centralização de escalas.....        | 152 |
|         | Apêndice E - Gráficos de dispersão do desvio-padrão em função do percentual de respondentes.....                              | 156 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 2.1 - Resumo de Definições de Valores .....   | 23 |
| Quadro 2.2 - Valores Terminais e Instrumentais.....  | 33 |
| Quadro 2.3 - Quatorze construtos de Valores.....   | 36 |
| Quadro 2.4 - Tipos motivacionais e metas relacionadas da teoria de valores gerais.....   | 38 |
| Quadro 2.5 - Correspondência entre valores laborais e tipos motivacionais de<br>segunda ordem de valores gerais.....                               | 47 |
| Quadro 2.6 - Diferenças entre grupos e equipes.....  | 50 |
| Quadro 2.7 - Resumo comparativo das pesquisas em times de alta gerência (TAG),<br>considerando as características de seus membros.....             | 56 |
| Quadro 2.8 - Hipóteses sobre conflitos, congruência de valores e dissimilaridades.....   | 59 |
| Quadro 2.9 - Hipóteses sobre percepção de conflitos, desempenho e satisfação.....  | 59 |
| Quadro 2.10 - Hipóteses sobre intensidade de conteúdo de valores em algumas<br>dimensões, o desempenho, a percepção do desempenho e a satisfação.. | 60 |
| Quadro 4.1 - Itens do QPV por tipo motivacional após análise de dados.....   | 73 |
| Quadro 4.2 - Tipos motivacionais de segunda ordem.....   | 74 |
| Quadro 4.3 - Itens do instrumento EVT correspondentes a cada valor.....  | 75 |
| Quadro 4.4 - Indicadores de Resultado de TAG.....  | 76 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 2.1 - Correlações entre valores relativos ao trabalho e dimensões de ordem superior dos valores gerais Amostra Nacional de Israel.....       | 44  |
| Tabela 4.1 - Dados Faltantes QPV.....   | 78  |
| Tabela 4.2 - Dados Faltantes EVT.....   | 79  |
| Tabela 4.3 - Dados Demográficos Faltantes.....  | 80  |
| Tabela 4.4 – Análise de questionários com viés.....   | 81  |
| Tabela 4.5 – Casos atípicos por grupo instrumento QPV.....  | 83  |
| Tabela 5.1 - Caracterização da Amostra em nível individual.....   | 87  |
| Tabela 5.2 - Valores Gerais de primeira ordem dos respondentes antes do procedimento de centralização .....   | 88  |
| Tabela 5.3 - Valores Gerais de primeira ordem dos respondentes após procedimento de centralização de escalas.....                                   | 91  |
| Tabela 5.4 - Correlações ente os Valores gerais dos membros de TAG.....   | 91  |
| Tabela 5.5 - Valores gerais de segunda ordem após procedimento de centralização.....  | 93  |
| Tabela 5.6 - Correlações ente os tipos motivacionais de segunda ordem.....  | 93  |
| Tabela 5.7 – Valores relativos ao trabalho antes do procedimento de centralização.....  | 94  |
| Tabela 5.8 – Valores relativos ao trabalho após correção do uso individual de escalas.....  | 96  |
| Tabela 5.9 - Correlações entre os valores relativos ao trabalho após procedimento de centralização de escalas.....                                  | 97  |
| Tabela 5.10- Correlações entre os valores relativos ao trabalho e os valores gerais de segunda ordem.....   | 98  |
| Tabela 5.11 - Correlações entre valores relativos ao trabalho e dimensões de ordem superior dos valores gerais <i>Israeli National Sample</i> ..... | 98  |
| Tabela 5.12 - Confiabilidade das escalas.....   | 100 |
| Tabela 5.13 - Times com 100% dos respondentes.....  | 101 |
| Tabela 5.14 - Times com variação de respondentes $\leq 33,3\%$ .....  | 101 |
| Tabela 5.15 - Times com variação de respondentes $\leq 40,0\%$ .....  | 102 |
| Tabela 5.16 - Times com variação de respondentes $\geq 40,0\%$ .....  | 102 |
| Tabela 5.17 - Times com variação de respondentes $\leq 33,3\%$ .....  | 104 |
| Tabela 5.18 - Caracterização da amostra em relação aos valores gerais de segunda ordem.....   | 105 |
| Tabela 5.19 - Caracterização da amostra em relação aos valores relativos ao trabalho.....   | 106 |
| Tabela 5.20 - Correlações entre as dissimilaridades de valores gerais dos membros de TAG e o Resultado consolidado.....                             | 107 |
| Tabela 5.21 - Correlações entre as dissimilaridades de valores relativa ao trabalho dos membros de TAG e o Resultado consolidado.....               | 108 |
| Tabela 5.22 - Modelos significativos estimados.....   | 109 |
| Tabela 5.23 - Modelo de Regressão 1.....  | 109 |
| Tabela 5.24 - Análise de variância modelo 1.....  | 110 |
| Tabela 5.25 - Coeficientes de regressão modelo 1.....   | 110 |
| Tabela 5.26 - Modelo de Regressão 2.....  | 117 |
| Tabela 5.27 - Análise de variância modelo 2.....  | 118 |
| Tabela 5.28 - Coeficientes de regressão modelo 2.....   | 118 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |            |
|---|------------|
| Figura 2.1 - Estrutura teórica de relações entre valores.....   | <b>39</b>  |
| Figura 2.2 - Ilustração da correspondência entre os valores relativos ao trabalho e os tipos de ordem superior dos valores básicos..... | <b>45</b>  |
| Figura 2.3 - Escolha estratégica sob condições de racionalidade limitada.....   | <b>55</b>  |
| Figura 3.1 - Esquema Orientador de Pesquisa.....  | <b>69</b>  |
| Figura 4.1 - Modelo de geração de resultados no Jogo de Empresas.....   | <b>76</b>  |
| Figura 5.1 - Histograma para o valor Hedonismo/Autodeterminação antes do processo de centralização.....                                 | <b>89</b>  |
| Figura 5.2 - Histograma para o valor Hedonismo/Autodeterminação após o procedimento de centralização.....                               | <b>90</b>  |
| Figura 5.3 - Histograma para o valor Realização antes do procedimento de centralização.....   | <b>95</b>  |
| Figura 5.4 - Histograma para o valor Realização após procedimento de centralização.....   | <b>96</b>  |
| Figura 5.5 - Gráfico de dispersão da dissimilaridade do valor laboral Relações sociais em função do percentual de respondentes.....     | <b>103</b> |
| Figura 5.6 - Gráfico de resíduos para o modelo de regressão .....   | <b>114</b> |
| Figura 5.7 - Diagrama de dispersão entre o Resultado consolidado e variável estatística do modelo 1.....                                | <b>114</b> |
| Figura 5.8 - Histograma de resíduos padronizados modelo 1.....  | <b>115</b> |
| Figura 5.9 - Gráfico de probabilidade normal modelo 1.....  | <b>115</b> |
| Figura 5.10 - Diagrama de dispersão entr o Resultado consolidado e a variável estatística do modelo 1 com 30 grupos.....                | <b>116</b> |
| Figura 5.11 - Gráfico de resíduos para o modelo de regressão 2.....   | <b>120</b> |
| Figura 5.12 - Diagrama de dispersão entre o Resultado consolidado e a variável estatística do modelo 2.....                             | <b>121</b> |
| Figura 5.13 - Histograma de resíduos padronizados modelo 2.....   | <b>121</b> |
| Figura 5.14 - Gráfico de probabilidade normal modelo 2 .....  | <b>122</b> |
| Figura 5.15 - Diagrama de dispersão entre o Resultado consolidado e a variável estatística do modelo 2 com 29 times.....                | <b>122</b> |

## RESUMO

Numerosos estudos atribuem os resultados organizacionais à atuação de times de alta gerência (TAG), aos quais compete formular respostas adaptativas ao ambiente. A definição dessas respostas envolve escolhas estratégicas, diante de problemas não estruturados. Com frequência, esses estudos sugerem que o processo de escolha estratégica é influenciado pela base cognitiva e pelos valores dos executivos que compõem esses times. Muitas pesquisas sobre times de alta gerência têm centrado a atenção sobre a composição desses times, utilizando variáveis demográficas como *proxies* de características em nível profundo para entender o comportamento do time e seus resultados. O objetivo deste estudo foi verificar a influência de características em nível profundo - as dissimilaridades de valores individuais de membros de TAG - nos resultados desses times. Valores individuais são metas desejáveis e transituacionais que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa, podendo dizer respeito tanto à vida em geral quanto a contextos específicos como o trabalho. Este estudo foi realizado em um ambiente simulado de Jogos de Empresas, onde 186 graduandos de administração e contabilidade responderam os inventários de valores QPV de Schwartz e EVT de Porto e Tamayo, validados no Brasil. Os estudantes desempenharam o papel de executivos agrupados em 44 times gerenciais, fazendo escolhas estratégicas que determinaram o resultado das organizações simuladas, administradas por esses times. Mediante uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória, utilizando o método quantitativo, foram determinadas as relações entre a dissimilaridade de valores dos membros de times, como variáveis independentes, e o resultado desses times, como variável dependente, por meio de tratamento estatístico bi e multivariado. Foram encontrados dois modelos de regressão estatisticamente significativos que relacionam, respectivamente, o resultado dos times às dissimilaridades dos valores gerais de segunda ordem Abertura à mudança e Conservação e aos valores relativos ao trabalho Realização no trabalho e Prestígio, mostrando que a escolha estratégica de times gerenciais, diante de problemas não estruturados, é influenciada pelas dissimilaridades de alguns tipos de valores individuais e não de outros. Os modelos de regressão encontrados apontam, ainda, que essa influência sobre os resultados pode ser positiva ou negativa, dependendo do tipo motivacional do valor considerado.

Palavras-chave: Valores gerais. Valores relativos ao trabalho. Times gerenciais.  
Resultados organizacionais. Dissimilaridade. Jogos de empresas.

## ABSTRACT

Several studies relate organizational outcomes to the performance of top management teams (TMT), who are accountable for formulating environment-adaptive responses. Defining such responses involves strategic choices in the face of unstructured problems. Studies often suggest that the process of strategic choice is influenced by the cognitive background and values of the executives in those teams. Many of the studies on top management teams have focused on their composition, using demographic variables as *proxies* for deep-level characteristics to understand team behavior and outcomes. The present investigation aims to verify the influence of deep-level characteristics – the dissimilarities in TMT members' individual values – on the team's outcomes. Individual values, in the context of this study, are desirable, transituational goals with various degrees of importance that function as principles in a person's life, referring both to life in general, as to specific contexts such as work. The research was carried out within a simulated Business Games environment. A group of 186 Business and Accounting undergraduate students filled out Schwartz's QPV and Porto and Tamayo's EVT value inventories, both validated in Brazil. The students, gathered in 44 management teams, played the role of executives and made strategic choices that determined the outcomes for the simulated organizations they managed. The quantitative descriptive-exploratory research revealed relationships between team members' values dissimilarities – the independent variables – and the teams' outcomes - the dependent variables - using bi- and multivariate statistical treatments. Two statistically significant regression models were found, relating, respectively, team outcomes to the dissimilarities in second order general values 'Openness to Change' and 'Conservation' and to the work values 'Fulfillment at Work' and 'Prestige'. The findings suggest that management teams strategic choice in the face of unstructured problems is influenced by the dissimilarities in some types of their members' values and not by others. The regression models also point out that this influence on outcomes can be either positive or negative, depending on the motivational type of the value under consideration.

Key words: Personal Values. Work Values. Management Teams.  
Organizational Outcomes. Dissimilarity. Business Games.

## 1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade pelo resultado das organizações é frequentemente atribuída a um executivo chefe encarregado das operações da companhia (CEO). Em muitos casos, essa responsabilidade é compartilhada com um pequeno time de executivos, o time de alta gerência – TAG, que divide com o executivo chefe a liderança na administração da companhia (HAMBRICK, 1995).

A expressão time de alta gerência é atualmente empregada tanto por acadêmicos, quanto por executivos. Em alguns casos, é definida como uma estrutura formal, que implica em uma organização gerencial do tipo comitê. Mais frequentemente, no entanto, ela se refere ao grupo relativamente pequeno dos executivos mais influentes que ocupam os cargos mais altos da hierarquia (HAMBRICK, 1995).

Compete a esse time formular respostas adaptativas ao ambiente, cuidar de sua implementação, definir prioridades e tomar decisões sobre a aplicação de recursos (LANKAU et al., 2007).

As pesquisas sobre TAG têm-se multiplicado nos últimos anos (HAMBRICK, 1995), uma vez que o resultado organizacional tem sido visto, em muitos casos, como o reflexo da atuação desse time (HAMBRICK; MASON, 1984). Estudos têm mostrado que sua atuação pode ser afetada de forma significativa pelas características do time e de seus membros (LANKAU et al., 2007).

Ao considerar as diferenças de características individuais dos membros de TAG, as pesquisas apontam para dois efeitos distintos da dissimilaridade do grupo. Por um lado, a dissimilaridade pode dar origem a conflitos de tarefa ou cognitivos que se relacionam positivamente com a qualidade das decisões, uma vez que as diferenças permitem que seja considerado um conjunto maior de informações e alternativas. Por outro lado, se a dissimilaridade origina conflitos afetivos ou de relacionamento, ela tem efeitos disfuncionais já que provoca hostilidade, desconfiança, apatia e cinismo (LANKAU et al., 2007).

Até o presente, o estudo da composição dos times tem sido realizado principalmente pelo exame das diferenças dos membros em relação a variáveis demográficas como idade, gênero e raça, ou por meio de características relacionadas à experiência funcional (BARSADÉ et al., 2000).

A premissa subjacente a esses trabalhos que focalizam as características demográficas dos membros de TAG é que elas são *proxies* razoáveis das diferenças subjacentes em cognições, percepções e valores (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004). Apesar da multiplicidade de estudos sobre a composição dos times, poucos trabalhos foram realizados examinando diretamente percepções, conhecimentos e valores dos membros de TAG (LANKAU et al., 2007).

Entretanto, as atividades de competência de TAG envolvem freqüentemente processos de tomada de decisão desestruturados, complexos e ambíguos que são afetados pelos valores e experiências de seus membros (HAMBRICK; MASON, 1984).

Por sua vez, os resultados organizacionais, tanto do ponto de vista de estratégia, quanto de efetividade, são vistos por Hambrick e Mason (1984) como reflexos dos valores e da base cognitiva dos principais executivos da organização. Nesse sentido, de acordo com Guth e Tagiuri (1965), os valores pessoais são determinantes importantes na escolha da estratégia corporativa.

Valores humanos têm sido caracterizados pelos pesquisadores do campo como crenças duradouras sobre fins ou modos de conduta desejáveis que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e acontecimentos e se organizam pela sua importância relativa (SCHWARTZ, 2006). Em especial, Rohan (2000) considera que existe uma relação causal entre as prioridades dos valores pessoais e as decisões de um indivíduo.

Se os valores dos gestores influenciam suas escolhas e conseqüentemente seus processos de decisão, é razoável supor que diferenças de valores entre os membros de times de alta gerência possam estar relacionadas a diferenças nos resultados desses times.

O objetivo deste estudo é verificar a influência que a dissimilaridade de valores individuais dos membros de TAG tem sobre os resultados desses times. Serão consideradas tanto as

diferenças de valores gerais de seus membros, quanto as diferenças de valores relativos ao trabalho, como forma de identificar variações no grau de influência dos valores quando são considerados de forma geral, ou circunscritos a contextos específicos.

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, serão investigados times de alta gerência em ambiente simulado de jogo de empresas, que atuam em uma disciplina dos programas de formação de contadores e administradores de uma universidade pública paulista. Os alunos constituem times, nos quais desempenham o papel de gestores da alta cúpula de empresas simuladas, que disputam entre si um mesmo mercado.

Nesse ambiente, os estudantes de cada time, no papel de membros de um TAG, tomam decisões objetivando a aplicação dos conhecimentos adquiridos para administrar a empresa e maximizar seus resultados (SAUAIA, 2008).

Esse ambiente difere da situação real onde os gestores de um time, ao estarem incumbidos da responsabilidade pelo resultado da empresa, estão submetidos a pressões de diversas ordens que decorrem de possíveis disputas de poder e problemas de relacionamento. (BARSADÉ, et al., 2000). Permite também a comparação entre os resultados dos times, por meio dos resultados das empresas simuladas que partem de uma mesma posição inicial, contando com os mesmos recursos.

A simplificação do processo decisório, pela eliminação de fatores de contexto, no caso da simulação em ambiente de jogos, permite "a gestão técnica da empresa simulada" (SAUAIA, 2008, p.10), pelo fato desses fatores, praticamente, não terem que ser levados em conta. Ora, a decisão "técnica" é aquela que permite que os fatores, envolvendo disputas de poder, insegurança em relação à permanência no time e problemas de relacionamento, sejam minimizados.

Se for possível constatar, nesse ambiente, alguma influência da dissimilaridade dos valores dos membros dos TAG nos resultados desses times, é razoável supor que isto se verifique também num ambiente não-simulado.

Buscou-se alcançar o objetivo proposto neste estudo, por meio de uma pesquisa quantitativa de natureza descritivo-exploratória, que utilizou questionários já validados auto-aplicáveis na coleta de dados e técnicas estatísticas mono, bi e multivariadas para tratá-los.

Este relatório encontra-se organizado em seis capítulos incluindo esta introdução. Após este capítulo introdutório, é apresentado o referencial teórico que aborda a conceituação e a teoria de valores individuais gerais e relativos ao trabalho, de grupos e times. No terceiro capítulo são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos, as hipóteses e as definições adotadas para as variáveis envolvidas. O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos escolhidos para tentar responder ao problema de pesquisa. No quinto capítulo é feita a apresentação, a análise e a interpretação dos resultados. No último capítulo são apresentadas as conclusões do presente estudo, finalizando-se com as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

*Sócrates. – Um momento, querido amigo, que temos um caminho melhor. Reflete sobre isto: o que é piedoso, é aprovado pelos deuses por ser piedoso, ou bem é piedoso porque é aprovado pelos deuses? (PLATÓN, Eutifrón, 10a-11b, p.344. Tradução livre.)*

### 2.1 Valores humanos

Os valores humanos têm sido objeto de investigação de diversas áreas no âmbito das ciências sociais na tentativa de compreender e explicar o fenômeno humano, tanto na sua dimensão individual, quanto na sua dimensão coletiva.

No entanto, em função da diversidade das disciplinas que originaram essas pesquisas, observa-se que muitos desses trabalhos foram realizados sem comunicação efetiva entre uma grande parte desses estudos (AGLE; CALDWELL, 1999). A deficiência de comunicação e integração, os diferentes níveis de análise adotados e a diversidade de abordagens provocaram uma ausência de sistematização à qual pode ser atribuída à falta de clareza do tópico, dando origem à confusão que deriva da multiplicidade de definições utilizadas para o estudo do construto de valores (ROHAN, 2000).

#### 2.1.1 Conceituação

O estudo do campo requer, como requisito primeiro, o reconhecimento da diversidade conceitual que o construto de valores assume para os diversos autores.

*A inconsistência das definições tem sido epidêmica na teoria e pesquisa sobre valores [...] O status da teoria e da pesquisa sobre valores sofre porque a palavra valores está aberta ao uso e abuso e à utilização excessiva por não psicólogos e psicólogos igualmente. (ROHAN, 2000, p.255. Tradução livre.)*

O problema não é novo e o progresso na área se dá a partir de contribuições de diversos pesquisadores que têm empreendido esforços de análise, sistematização e síntese. Clyde Kluckhohn relata a sua apreciação ao revisar a literatura relativa ao conceito.

Ao ler a volumosa, e amiúde vaga e difusa, literatura a respeito do tema nos diferentes campos da aprendizagem, encontramos os valores considerados como atitudes, motivações, objetos, quantidades mensuráveis, campos concretos de conduta, costumes ou tradições afetivamente carregadas e relações como as que têm lugar entre indivíduos, grupos, objetos e acontecimentos. (KLUCKHOHN, 1951, p.437. Tradução livre.)

Cabe, portanto, apresentar, comparar e analisar as definições do construto para alguns dos autores mais representativos no estudo de valores. Serão considerados, nesta revisão, os seguintes autores: Thomas e Znaniecki, Clyde Kluckhohn, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Meg Rohan. Na apresentação das definições é adotada uma seqüência cronológica, tendo em vista a possibilidade de vir a identificar a evolução das diferentes concepções dos autores ao longo de quase um século de pesquisa.

A obra mais representativa de Thomas e Znaniecki, *The Polish Peasant* (1918-1920) foi elaborada nas primeiras décadas do século passado; a de Talcott Parsons, onde se encontra a contribuição de Kluckhohn é do início da segunda metade do século (1951); a de Milton Rokeach é de 1973; a principal contribuição de Schwartz é de 1992-1994 e a de Rohan é do ano 2000.

Thomas e Znaniecki abordam o conceito de valores em sua obra clássica *El Campesino Polaco en Europa y en América* (THOMAS; ZNANIECKI, 2004), onde definem valor social:

Por valor social entendemos qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social, e um significado com respeito ao que é ou pode ser um objeto de atividade. (THOMAS; ZNANIECKI, 2004, p.110. Tradução livre.)

Para eles, os valores se situam nos objetos (materiais ou culturais), no entanto, denotam a percepção da interação entre o objeto de valor e o ato de valorizar ao afirmar que: "A atitude é, portanto, a contrapartida individual do valor social; a atividade, qualquer que seja sua forma, é o vínculo que os une." (THOMAS; ZNANIECKI, 2004, p.111. Tradução livre.), definindo atitude como: "Por atitude entendemos um processo da consciência individual que determina a atividade real ou possível do indivíduo no mundo social." (THOMAS; ZNANIECKI, 2004, p.111. Tradução livre.).

A partir desse texto, é possível inferir o papel central que os autores atribuem ao processo de interação, pois é a interação que vai estabelecer o valor como algo que possui significado para o grupo.

Um dos trabalhos mais detalhados e compreensivos no campo dos valores foi realizado por C. K. M. Kluckhohn e colaboradores, em *Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción* (1951). Antecipando os autores mais modernos, Kluckhohn demonstra uma grande preocupação em delimitar o campo do estudo dos valores, reconhecendo a necessidade de definir com clareza o construto:

O termo valor requer necessariamente uma definição certa do campo conceitual que abrange e que não abrange, antes que possa servir como um elemento analítico efetivo na teoria da ação. (KLUCKHOHN, 1951, p.436. Tradução livre.)

Ele considera os valores dos indivíduos e do grupo como frutos da cultura e apresenta sua definição para o construto:

Um valor é uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, a respeito do desejável, o que influi na seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis. (KLUCKHOHN, 1951, p.443. Tradução livre.)

Kluckhohn especifica o significado para cada uma das palavras que utiliza (para facilitar a consulta, estas definições se encontram transcritas no Apêndice A – Glossário de Termos de Kluckhohn) e conclui:

Em resumo, qualquer ato dado é visto como um compromisso entre a motivação, as condições situacionais, os meios acessíveis e metas tal como aparecem interpretados de acordo com os valores. A motivação tem sua origem em parte em fatores biológicos e situacionais. A motivação e o valor se encontram influenciados pela história peculiar da vida do indivíduo e pela cultura. (KLUCKHOHN, 1951, p.452. Tradução livre.)

Desta forma, Kluckhohn difere de Thomas e Znaniecki, ao considerar que os valores são concepções e não dados com conteúdo empírico, deslocando o foco de sua análise para o indivíduo. No entanto, ao falar de sua definição de valores, Kluckhohn (1951) também explicita a importância que ele dá à relação do indivíduo com a sua cultura e a sua inserção no seu grupo.

De acordo com Rohan (2000), coube a Rokeach o crédito de dar ímpeto ao estudo de valores. Ao desenvolver sua teoria dos valores, Milton Rokeach (1973) defende que, para ser cientificamente fértil, qualquer concepção sobre a natureza dos valores humanos tem que ser intuitiva e, no entanto, possível de ser definida operacionalmente. Ele parte de cinco pressupostos para formular sua definição:

(1) o número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; (2) todos os homens em todos os lugares possuem os mesmo valores em diferentes graus; (3) os valores são organizados em sistemas de valores; (4) os antecedentes dos valores humanos podem ser encontrados na cultura, na sociedade e suas instituições e na personalidade; (5) as conseqüências dos valores humanos serão manifestas em virtualmente todos os fenômenos que os cientistas sociais podem considerar que vale a pena investigar e compreender. (ROKEACH, 1973, p.3. Tradução livre.)

Com essas considerações teóricas em mente, Rokeach apresenta sua definição:

Um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou alternativo de conduta ou estado final de existência. Um *sistema de valores* [grifos no original] é uma organização duradoura de crenças a respeito de modos de conduta ou estados finais, ao longo de um *continuum* de importância relativa. (ROKEACH, 1973, p.5. Tradução livre.)

Convém, neste ponto, registrar as principais diferenças entre as definições apresentadas por Kluckhohn e Rokeach.

Em primeiro lugar, enquanto Kluckhohn utiliza a palavra “**concepção**” na sua definição de valores, Rokeach emprega a palavra “**crença**” e detalha três tipos de crença: (1) existenciais, ou descritivas, qualificadas como verdadeiras ou falsas, (2) avaliativas, nas quais o objeto da crença pode ser julgado como bom ou mau e, (3) prescritivas ou proscritivas, em relação ao desejável ou indesejável, associando os valores a este último tipo (ROKEACH, 1973).

Em segundo lugar, utiliza a palavra “**duradoura**” (*enduring*) para indicar que os valores têm, como um dos seus aspectos característicos, certa estabilidade, embora Rokeach (1973) também admita a possibilidade de mudarem.

Em terceiro lugar, Rokeach (1973) argumenta, buscando ser mais específico, que as concepções sobre o desejável correspondem a um tipo particular de preferência.

[...] "concepção do desejável" parece não ser nada mais que um modo especial de preferência - uma preferência por um modo de comportamento sobre um modo oposto, ou uma preferência por um estado final sobre o estado final oposto. (ROKEACH, 1973, p.10. Tradução livre.)

Preferências que também se manifestam, não apenas em relação a modos de comportamento e estados finais opostos, mas também em relação a outros valores dentro do sistema de valores de um indivíduo em particular.

Rokeach (1973) considera que as crenças duradouras que constituem os valores são representações cognitivas que resultam das solicitações às quais os seres humanos estão sujeitos: as demandas institucionais e sociais do seu grupo e as suas necessidades individuais. Uma vez transformadas cognitivamente em valores, essas demandas podem ser justificadas e defendidas como sendo individual e socialmente preferíveis.

Shalom H. Schwartz compartilha com Rokeach a visão dos valores como critérios utilizados pelas pessoas. Compartilha também o propósito de desenvolver uma pesquisa que permita elaborar estudos comparativos entre culturas, no entanto, "vê também nessa análise transcultural a chave para desenvolver uma teoria básica do conteúdo e da estrutura dos valores humanos." (SCHWARTZ, 2006, p.56). Ao realizar a revisão da literatura do campo ele identifica cinco características da definição conceitual de valores que aparecem de forma consistente:

Um valor é: 1) uma crença; 2) que pertence a fins desejáveis ou a formas de comportamento; 3) que transcende as situações específicas; 4) que guia a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e acontecimentos; e 5) que se organiza por sua importância relativa a outros valores para formar um sistema de prioridades de valores. (SCHWARTZ, 2006, p.56)

Schwartz reconhece que esses traços comuns definem os aspectos formais que diferenciam os valores de outros conceitos correlatos, no entanto, afirma que essas mesmas características nada dizem a respeito do conteúdo substancial, nem sobre a estrutura das relações entre os diferentes tipos de valor (SCHWARTZ, 2006, p.56). Ele parte desses dois problemas para desenvolver sua teoria dos valores (que será abordada em tópico subsequente) e apresenta sua definição:

[...] defino-os com metas desejáveis e transituacionais que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social. (SCHWARTZ, 2006, p.57-58)

Schwartz propõe-se elucidar a questão do conteúdo substantivo de valores, considerando-os metas, alternativamente a concepções ou crenças.

Ao realizar, mais recentemente, a revisão da literatura no campo para diferenciar valores de outros construtos, Rohan (2000) concorda com Schwartz (2006) na identificação das cinco características que, de forma consistente, estão presentes na definição do conceito e conclui que: “[...] os sistemas de valores são estruturas cognitivas é uma sugestão com bom suporte e, freqüentemente, isto está implícito na definição de valores” (ROHAN, 2000, p. 257. Tradução livre.). No entanto, ela chama a atenção para a ligação dessas estruturas com o sistema afetivo, ao lembrar a contribuição de Feather:

Feather (1971, 1980, 1999) também descreveu claramente o *status* de estrutura cognitiva do sistema de valores e os descreveu com estruturas abstratas ou redes associativas. No entanto, ele destacou uma feição importante - que as redes estão ligadas ao sistema afetivo. (ROHAN, 2000, p. 257. Tradução livre)

Rohan (2000) propõe o uso diferenciado dos termos prioridade de valor, tipo de valor e sistema de valores para evitar a confusão gerada pelo uso indiscriminado do termo “valores” e apresenta sua definição para os construtos:

Um valor é um princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos a respeito da capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades possibilitar a melhor forma possível de viver. As prioridades de valores evidenciam a organização dinâmica desses princípios. Prioridades de valores são estruturas integradas dentro das quais existem relações previsíveis e estáveis entre as prioridades de cada tipo de valor. (ROHAN, 2000, p. 270. Tradução livre)

Para Rohan (2000), o entendimento de valores como estruturas cognitivas tem suporte extenso na literatura e decorre freqüentemente das definições de valores de diversos autores. Como princípios analógicos, ligados ao sistema afetivo, motivam os indivíduos a se engajarem em situações que são similares a outras situações que resultaram em afetos positivos: "Estas motivações podem então produzir o que Schwartz e Bilsky (1987, 1990)

descrevem como metas motivacionais que constituem a base das prioridades de valores [...]." (p.257. Tradução livre).

Uma vez apresentadas as definições utilizadas por alguns dos autores mais citados na área de valores, o Quadro 2.1 apresenta o conjunto dessas definições.

Quadro 2.1 - Resumo de Definições de Valores

| <i>Autor</i>                     | <i>Definição</i>  |
|----------------------------------|---|
| Thomas; Zaniecki (2004, p. 11)   | Por valor social entendemos qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social e um significado com respeito ao que é ou pode ser um objeto de atividade..                 |
| C. K. M. Kluckhohn (1951, p.443) | Um valor é uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, a respeito do desejável, o que influi sobre a seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis..       |
| Rokeach (1973, p.5)              | Um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou alternativo de conduta ou estado final de existência.. |
| Schwartz (2006, p.57-58)         | Metas desejáveis e transituacionais que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social.  |
| Rohan (2000, p.270)              | Um valor é um princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos a respeito da capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades de possibilitar a melhor forma possível de viver.                 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao comparar os aspectos essenciais das conceituações de valores apresentadas pelos cinco pesquisadores, para identificar seu conteúdo substantivo, observamos que eles são caracterizados como:

- a) dados com conteúdo empírico e significado, acessíveis aos membros de um grupo (THOMAS; ZNANIECKI, 2004);
- b) concepções, explícitas ou implícitas a respeito do desejável (KLUCKHOHN, 1951);
- c) crenças duradouras sobre modos de conduta ou estados finais preferíveis (ROKEACH, 1973);
- d) metas desejáveis e transituacionais que servem como princípios (SCHWARTZ, 2006);

e) princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos que possibilitam a melhor forma possível de viver (ROHAN, 2000).

Do que foi exposto é possível concluir, portanto, que, à exceção de Thomas e Znaniecki, para os outros autores os valores são elementos cognitivos com carga afetiva sobre o desejável ou preferível, e que influenciam na seleção de comportamentos e julgamentos.

Por sua vez, os autores ao formularem suas conceituações de valores levam em conta a interseção entre as necessidades individuais e a forma socialmente adequada de satisfazê-las.

### **2.1.2 Função**

É possível identificar semelhanças nas funções que os autores atribuem aos valores e que são, em conjunto com o conteúdo substantivo, consideradas na elaboração do construto.

Para Kluckhohn (1951), os valores influem na seleção de modos, meios e fins de ação acessíveis. Para Rohan (2000), os valores têm como função selecionar e/ou julgar a melhor forma possível de viver.

Rokeach (1973) considera que as funções dos valores são dar expressão às necessidades humanas básicas e guiar decisões. Servem como critérios para julgamento de si e do outro e auto-apresentação e auxiliam na avaliação global da situação para resolução de conflitos. Rokeach (1973) também atribui aos valores funções motivacionais, de ajustamento, de defesa do ego e de auto-realização.

Para Schwartz (2005a) são princípios de vida: "que guiam a seleção e avaliação de ações políticas, pessoas e eventos. Isto é, valores servem como padrões e critérios." (p.23). Podem motivar a ação, dando direção e intensidade emocional. Para esse autor os valores de mais alta importância "são centrais para o autoconceito." (2005b, p.81).

### **2.1.3 Valores: um olhar a partir de outras categorias de análise**

Uma vez apresentadas a conceituação do que são valores, mediante os conteúdos substantivos e as funções, serão analisadas a seguir outras categorias de análise que auxiliam na caracterização do construto, são elas: a) Lócus (onde se localizam, internamente ou externamente ao indivíduo); b) Nível de análise (entidade considerada como sujeito dos valores); c) Generalidade ou especificidade (gerais ou relativos a um campo específico); d) Modalidade (positivos ou negativos); e) Explicitação (explícitos ou inferidos); f) Intensidade (diferença de importância ou prioridade); g) Duração (se duradouros no tempo ou não); h) Permanência (os valores mudam?); i) Organização (lógica da inter-relação entre eles).

#### **2.1.3.1 Lócus**

Um dilema inicial que os primeiros pesquisadores e teóricos do campo enfrentaram foi definir se o estudo dos valores deveria ser encaminhado do ponto de vista de entidades externas como detentoras de valor ou da perspectiva das pessoas que atribuem valor (ROHAN, 2000, p. 256).

Apesar de perceberem a relação entre o objeto de valor e o ato de valorizar, Thomas e Znaniecki (2004) situam o lócus dos valores, considerados sempre como valores sociais, nos objetos materiais e culturais com significado para o grupo social.

Diante das perspectivas distintas do estudo de valores, associados aos objetos ou às pessoas, Kluckhohn (1951) e Rokeach (1973) escolhem a segunda alternativa.

Ao escolher entre as duas alternativas, Rokeach (1973) demonstra um interesse persistente em trilhar os caminhos que apresentem maior potencial de fecundidade para a geração do conhecimento, apresentando em sua obra os autores que defendem tanto um ponto de vista quanto o contrário e questiona se: "Existem bases teóricas para decidir qual das abordagens tem mais probabilidade de ser frutífera?" (ROKEACH, 1973, p.4. Tradução livre.).

Ele utiliza o argumento de Robin Williams (1968) "o critério ou padrão em termos dos quais as avaliações são feitas [...] Valores-como-critério é habitualmente o uso mais importante para o propósito da análise científica social." (WILLIAMS, 1968, p.283, apud ROKEACH, 1973,

p.4. Tradução livre.) e deriva deste argumento a implicação de que é provável que o número de valores que os indivíduos possuem seja provavelmente pequeno e, com certeza, muito menor que os inúmeros objetos aos quais os valores podem ser atribuídos.

A partir desse pressuposto ele argumenta que, se há poucos valores e estes são comuns a todos os seres humanos, existem fortes razões teóricas por escolher esta alternativa e conclui que focando nos valores como internos aos indivíduos:

Estaremos lidando com um conceito que é mais central, mais dinâmico, mais econômico, um conceito que poderia convidar a uma colaboração interdisciplinar mais entusiástica, e que alargaria a faixa dos interesses tradicionais dos psicólogos sociais para incluir problemas de educação e reeducação, bem com os problemas de persuasão. (ROKEACH, 1968b, p.159 apud, ROKEACH, 1973, p. 5. Tradução livre.)

Para Rohan, o dilema do *locus* está atualmente superado e os estudos contemporâneos sobre valores o fazem a partir da perspectiva da pessoa que atribui o valor:

No entanto, esta questão ficou essencialmente estabelecida: os teóricos de valores contemporâneos investigam o construto de valores da perspectiva da pessoa que avalia as entidades em seu ambiente, e eles procuram medir as prioridades das pessoas em relação a vários valores em um esforço para compreender as motivações que são a base das respostas das pessoas a seus ambientes. (ROHAN, 2000, p. 256. Tradução livre.)

Quatro dos autores selecionados, Kluckhohn, Rokeach, Schwartz e Rohan, localizam a instância dos valores como sendo interna ao indivíduo, apenas Thomas e Znaniecki os localizam nos objetos sejam concretos ou abstratos, mas com significado para um grupo.

### **2.1.3.2 Nível de análise**

Pesquisadores de diversas áreas têm-se referido de forma indiscriminada ao construto 'valores' sem diferenciar o nível de análise considerado:

No entanto, porque a pesquisa sobre valores tem sido realizada em uma ampla faixa de disciplinas das ciências sociais e em diferentes níveis de análise, uma grande quantidade destes trabalhos não tem sido informada por outros trabalhos e não está bem integrada nem sistematizada resultando em uma grande confusão sobre o tópico... (AGLE; CALDWELL, 1999, p 326. Tradução livre.)

Para Tamayo (2005): "o nível de análise expressa o sujeito que possui os valores. Diversos níveis podem ser considerados: individual, grupal, organizacional, institucional, cultural." (TAMAYO, 2005, p.8).

A partir desse entendimento, pode-se dizer que Kluckhohn (1951) menciona valores individuais, de grupo e culturais (p.458). Rokeach (1973) é explícito em relação ao nível de análise quando aborda a questão da medição de valores:

É possível conseguir dados a respeito não apenas dos valores próprios de uma pessoa, mas também aqueles que uma pessoa pode atribuir a outros [...]. O outro pode ser um indivíduo, mas pode também ser um grupo, uma organização social, ou ainda uma sociedade ideal. (ROKEACH, 1973, p.38. Tradução livre.)

Schwartz (2006) coloca o centro de seu interesse nos valores pessoais, mas demonstra clara percepção da diferenciação entre os níveis de análise quando fala do construto. "Quando os valores são usados para comparar culturas, as dimensões que se formam são diferentes das que foram discutidas aqui." (p.84). Suas pesquisas contemplam tanto valores individuais quanto valores culturais.

Ao se referir ao nível de análise, Rohan (2000) considera que os valores sociais correspondem à percepção dos indivíduos a respeito dos valores de grupos e os diferencia das descrições dos valores que um grupo espousa, os quais são denominados sistemas de valores ideológicos.

Quando se busca a clareza no estudo de valores, é importante que seja definido o nível de análise (individual, organizacional, de grupo etc.) que está sendo considerado, isto é, o sujeito que possui os valores (TAMAYO, 2005).

### **2.1.3.3 Generalidade ou especificidade**

Importa também saber de que forma os autores, em seus estudos, consideram os valores do ponto de vista da dimensão de generalidade ou especificidade. Tamayo (2005) considera em um dos pólos, os valores básicos ou gerais e, no outro pólo, os valores associados a áreas específicas da vida das pessoas como trabalho, religião, lazer, esporte, política, etc..

Em relação à dimensão de generalidade ou especificidade, Rokeach (1973) e Rohan (2000) referem-se exclusivamente a valores pessoais gerais. Embora eles centrem seu interesse em valores considerando aspectos da vida em geral, não há nas definições, que eles apresentam, nada que impeça que o construto seja aplicado a áreas específicas de interesse para as pessoas.

Kluckhohn (1951) fala de valores temáticos e específicos, sendo os específicos aqueles que se aplicam a "certas situações ou áreas de conteúdo" e os temáticos aqueles que "aplicam-se a uma ampla variedade de situações e a diversas áreas do conteúdo cultural" (p.463. Tradução livre).

Para Thomas e Znaniecki (2004), o grupo social compartilha significados em relação a objetos abstratos ou materiais. A partir dessa conceituação é possível inferir que podem dizer respeito a diversos campos da vida.

Na revisão da literatura, é possível localizar estudos de Schwartz aplicados a áreas específicas da vida humana. Ros, Schwartz e Surkiss (1999) procuraram estabelecer uma correlação entre a estrutura dos valores pessoais gerais e a estrutura dos valores pessoais relativos ao trabalho.

Para efeito do presente estudo, são de especial interesse os valores individuais aplicados à vida em geral, denominados aqui por valores gerais e, os valores individuais relativos ao trabalho, denominados valores relativos ao trabalho (VRT).

#### **2.1.3.4 Modalidade**

Outra dimensão a ser analisada é a modalidade, isto é, se os autores consideram que os valores têm aspectos exclusivamente positivos, ou também consideram aspectos negativos

Em relação à modalidade, Thomas e Znaniecki (2004) não fazem menção explícita a esta dimensão, no entanto, é possível inferir que consideram as duas possibilidades: "Além do mais, a ação de um indivíduo considerada pelo grupo, [...] converte-se também em um valor ao qual está ligada de várias formas certa atitude de apreço ou desprezo" (p.120. Tradução livre).

Kluckhohn considera as duas possibilidades: valores positivos e negativos (KLUCKHOHN, 1951, p.463), enquanto Rokeach (1973) menciona crenças prescritivas e proscritivas, considerando, portanto as duas modalidades.

Schwartz prevê a existência de valores negativos ao incluir uma possibilidade de resposta “oposta aos meus valores”, na escala que utiliza para buscar a validação de sua teoria, embora essa modalidade é abandonada em todo o raciocínio posterior.

Rohan (2000) não aborda explicitamente esta dimensão, no entanto é possível inferir, a partir de sua definição: "julgamentos a respeito da melhor forma de viver" (p.270), que os considera exclusivamente positivos.

#### **2.1.3.5 Explicitação**

Com a dimensão de explicitação, este estudo pretende caracterizar a distinção que alguns dos autores selecionados fazem ao chamar a atenção de que um valor, para ser caracterizado como tal, implica na possibilidade de ser enunciado, entretanto, isto não significa que ele seja sempre "clara e habitualmente verbalizado" (KLUCKHOHN, 1951, p.446. Tradução livre). Um valor implícito corresponde a uma concepção que inferida pelo observador, pode ser enunciada por ele e, posteriormente, aceita ou rejeitada pelo sujeito que possui o valor.

Thomas e Znaniecki (2004) consideram que os valores são conscientes e explícitos por meio das atitudes em relação a um valor social declarado; Kluckhohn (1951), Rokeach (1973) e Schwartz consideram que os valores podem ser explícitos ou implícitos, Rohan (2000) na sua definição entende os valores como princípios analógicos implícitos.

#### **2.1.3.6 Intensidade**

A dimensão de intensidade refere-se à importância relativa ou hierarquia que os autores, considerados nesta parte do referencial teórico, entendem como característica dos valores de um indivíduo

Kluckhohn (1951) atribui aos valores mais gerais uma prioridade (intensidade) mais alta. Para Rokeach (1973), os valores se integram de alguma forma em um sistema organizado, dentro do qual são ordenados em prioridade em relação a outros valores. Schwartz (2005) é particularmente explícito em relação à dimensão de intensidade:

Quando pensamos em nossos valores, pensamos no que é importante em nossas vidas. Cada um de nós detém numerosos valores [...] com variados graus de importância. Um valor pode ser muito importante para uma pessoa, mas muito desimportante para outra. (SCHWARTZ, 2005a, p.22)

Rohan (2000) define sistemas de valores como estruturas integradas dentro da qual existem relações estáveis e previsíveis entre as prioridades em cada tipo de valor. Para essa autora, as prioridades dos valores evidenciam a organização dinâmica dos julgamentos a respeito da melhor forma de viver.

### **2.1.3.7 Duração e permanência**

Em relação às dimensões de duração e permanência há uma concordância de todos os autores analisados. Para Thomas e Znaniecki (2004) os valores são duráveis, mas podem mudar em função do contexto e de novas atitudes dos indivíduos do sujeito em relação ao valor social modificando-se os significados atribuídos pelo grupo ao longo do tempo.

Para Kluckhohn (1951), os valores pressupõem um código ou norma que tem alguma persistência através do tempo, mas consideram que as proposições a respeito dos valores podem mudar pois: "se encontram sujeitas a revisão, como todas as proposições científicas." (p.469. Tradução livre.).

Rokeach (1973) introduz a palavra duradoura (*enduring*) explicitamente em sua definição. Esta durabilidade, de acordo com esse autor, dá estabilidade ao grupo. Por outro lado, considera que as prioridades dos valores podem mudar e utiliza esta característica para desenvolver uma técnica de auto-confrontação voltada à mudança de valores.

Schwartz (2005b) relaciona explicitamente as mudanças de prioridades de valores com a faixa etária, envelhecimento físico e fases da vida, deixando claro que considera os valores

duradouros mas sujeitos a algumas modificações ao longo do ciclo de vida das pessoas. Para Rohan (2000) as prioridades dos valores mudam em resposta a mudanças no seu ambiente com forma de preservar a melhor forma de viver.

### **2.1.3.8 Organização**

A categoria de organização refere-se à forma como os autores entendem o relacionamento entre os diversos valores de um indivíduo.

Kluckhohn (1951) concebe os valores organizados em constelações que se encontram ligados a outros lógica e significativamente.

Para Rohan (1973), os sistemas de valores pessoais são estruturas integradas que mantêm relações estáveis entre os valores e suas prioridades e os sistemas de valores sociais.

#### **a) Organização de valores em Rokeach**

Rokeach (1973) diferencia os valores em dois tipos: os que se referem a modos de conduta e os valores que se referem a estados finais de existência. Denomina-os, respectivamente, instrumentais e terminais. Por sua vez, subdivide os valores terminais em valores pessoais e valores sociais, os valores instrumentais, em valores morais e valores de competência.

Não faltaram críticas a essa proposição:

Gorsuch (1970) pontuou corretamente que "a distinção terminal-instrumental não pode ir muito longe", uma vez que "qualquer valor que não é o valor último poderia ser considerado um valor instrumental". (ROKEACH, 1973 p.12. Tradução livre.)

No entanto, Rokeach (1973) mantém que, para os estágios iniciais de concepção da teoria, existe uma vantagem conceitual em definir todos os valores instrumentais como modos de conduta e todos os valores terminais com estados finais de existência, os primeiros servindo como instrumentos para alcance dos últimos. O autor transfere a análise final da utilidade desta classificação para testes empíricos.

Para distinguir os valores terminais, em pessoais e sociais, Rokeach utiliza o critério de verificar se estes estão centrados no grupo social (*social-centered*) ou na pessoa (*self-centered*). (ROKEACH, 1973, p.8). Por exemplo, Igualdade (fraternidade, igualdade de oportunidade para todos) é um valor terminal social, enquanto Harmonia interior (livre de conflitos internos) é um valor terminal pessoal.

Os valores instrumentais classificados como morais se caracterizam por ter um foco interpessoal, enquanto que os de competência têm um foco interno à pessoa. A violação ou transgressão de um valor instrumental, de acordo com Rokeach (1973), gera sentimentos de culpa quando se trata de um valor moral e de vergonha a respeito da inadequação pessoal, quando se trata de um valor de competência. Honesto (sincero, verdadeiro) é um exemplo de valor instrumental moral, enquanto que Independente (autoconfiante, auto-suficiente) é um exemplo de valor instrumental de competência.

Rokeach (1973) coloca a questão da existência de uma conexão estreita entre os dois tipos de valores finais (pessoais e sociais) e os dois tipos de valores instrumentais (de competência e morais): uma pessoa que coloca alta prioridade nos valores finais sociais, também apresentaria uma alta prioridade nos valores instrumentais morais?

À primeira vista a resposta parece ser afirmativa. No entanto, uma pessoa que seja fortemente orientada para o social pode, também, ter uma forte orientação para a auto-realização por meio de sua competência pessoal. Desta forma, Rokeach (1973) indica que existem fortes razões para duvidar que exista uma relação simples de correspondência um a um entre os tipos de valores instrumentais e os valores terminais.

O conjunto de valores terminais e instrumentais que compõem o inventário de valores de Rokeach (Rokeach Value Survey – RVS) é apresentado no Quadro 2.2 - Valores Terminais e Instrumentais. Ele ilustra de uma forma abrangente a organização e as definições apresentadas pelo autor, relativas a valores terminais e instrumentais.

Quadro 2.2 - Valores Terminais e Instrumentais

| <i>Terminal Value</i>                                | <i>Instrumental Value</i>                         |
|--|---|
| A comfortable life<br>(a prosperous life)            | Ambitious<br>(hard-working, aspiring)             |
| An exciting life<br>(a stimulating, active life)     | Broadminded<br>(open-minded)                      |
| A sense of accomplishment<br>(lasting contribution)  | Capable<br>(competent, effective)                 |
| A world at peace<br>(free of war and conflict)       | Cheerful<br>(lighthearted, joyful)                |
| A world of beauty<br>(beauty of nature and the arts) | Clean<br>(neat, tidy)                             |
| Equality<br>(brotherhood, equal opportunity for all) | Courageous<br>(standing up for your beliefs)      |
| Family security<br>(taking care of loved ones)       | Forgiving<br>(willing to pardon others)           |
| Freedom<br>(independence, free choice)               | Helpful<br>(working for the welfare of others)    |
| Happiness<br>(contentedness)                         | Honest<br>(sincere, truthful)                     |
| Inner harmony<br>(freedom from inner conflict)       | Imaginative<br>(daring, creative)                 |
| Mature love<br>(sexual and spiritual intimacy)       | Independent<br>(self-reliant, self-sufficient)    |
| National security<br>(protection from attack)        | Intellectual<br>(intelligent, reflective)         |
| Pleasure<br>(an enjoyable, leisurely life)           | Logical<br>(consistent, rational)                 |
| Salvation<br>(saved, eternal life)                   | Loving<br>(affectionate, tender)                  |
| Self-respect<br>(self-esteem)                        | Obedient<br>(dutiful, respectful)                 |
| Social recognition<br>(respect, admiration)          | Polite<br>(courteous, well-mannered)              |
| True friendship<br>(close companionship)             | Responsible<br>(dependable, reliable)             |
| Wisdom<br>(a mature understanding of life)           | Self-controlled<br>(restrained, self-disciplined) |

Fonte: ROKEACH, 1973, p. 28

Importante sobre a organização do sistema de valores em Rokeach (1973) é a argumentação que o autor apresenta sobre os valores de ordem mais alta e ordem mais baixa. De forma deliberada, o autor evita esta discussão num primeiro momento para poder conceituar um construto e um sistema de valores que possam descrever os sistemas de valores das pessoas.

No entanto, ao finalizar sua argumentação sobre as funções dos valores e dos sistemas de valores o autor aborda essa questão indicando que os tipos de valores podem ser organizados de acordo com a função a que eles servem em um *continuum* que vai de uma ordem mais baixa para uma ordem mais alta, como é sugerido pela hierarquia motivacional de Maslow.

Diferentes subconjuntos de valores podem servir diferencialmente as necessidades de segurança (*safety*), proteção (*security*), amor, auto-estima e auto-realização de Maslow. Maslow (1959) também fala de valores-B (*being*) e valores-D (*deficiency*), e fazendo isto ele está propondo novamente que certos valores são melhores, mais altos e mais desejáveis para a realização psicológica que outros: [...]. (ROKEACH, 1973, p.16. Tradução livre.)

Rokeach (1973) entende que Maslow utiliza o conceito de valores de maneira mais ou menos equivalente ao de necessidades, no entanto, admite que as pessoas podem estar operando "em níveis mais baixos ou mais altos." (p.17. Tradução livre.), dependendo da preocupação diferencial com valores que têm a função de ajustamento, de defesa do ego, ou de auto-realização.

## **b) São os valores escolhidos por Rokeach compreensivos e representativos?**

### **A Contribuição de Braithwaite e Law**

Partindo da conceituação desenvolvida por Rokeach (1973), Braithwaite e Law (1985) analisaram a adequação do conjunto de itens do inventário de valores de Rokeach – RVS. Para verificar essa adequação utilizaram o critério de abrangência e representatividade (*comprehensiveness and representativeness*) dos valores que sobressaem numa população (BRAITHWAITE; LAW, 1985, p.252), observando que:

O quadro de referência claro e restrito do inventário de valores de Rokeach - RVS carrega consigo a importante implicação de que a adequação da operacionalização do construto pode ser prontamente avaliada. Todavia, apesar da grande popularidade do instrumento, pesquisas empíricas endereçando esta questão são notadamente ausentes. (BRAITHWAITE; LAW, 1985, p.251. Tradução livre.)

Os autores argumentam que a abordagem de Rokeach no desenvolvimento de seu instrumento se afasta do princípio psicométrico bem estabelecido de basear-se em diversas medições diferentes para operacionalizar um construto psicológico, já que cada um dos valores na escala de Rokeach é representado por um único item (BRAITHWAITE; LAW, 1985).

Partindo do próprio instrumento de Rokeach e de entrevistas com amostras representativas da população de uma cidade australiana, aqueles autores realizam um estudo para: a) examinar as

inter-relações entre os itens e as dimensões subjacentes no domínio dos valores; b) avaliar empiricamente as críticas à abrangência e representatividade dos itens do RVS; c) investigar alternativas de utilizar diversas medidas para mensurar cada valor; d) identificar as principais dimensões de valores para o desenvolvimento de novos instrumentos que incorporem os principais conceitos de Rokeach, mas ao mesmo tempo os amplifiquem e estendam (BRAITHWAITE; LAW, 1985, p.252).

Braithwaite e Law (1985) concluem que, de forma geral, o inventário de Rokeach cobre muitas e variadas faces do domínio de valores. No entanto, eles identificaram valores relativos ao desenvolvimento e bem-estar físico que não estão considerados no instrumento de Rokeach (1973).

Um segundo problema é relativo aos direitos humanos básicos tais como dignidade, privacidade, proteção da vida humana e liberdade. De acordo com Braithwaite e Law (1985), nenhum deles está representado adequadamente no RVS e, no entanto, são considerados como alguns dos mais fundamentais para a sociedade da cidade onde foi realizado o estudo. Por outro lado, os valores terminais prazer e felicidade que fazem parte do inventário de Rokeach não encontraram suporte empírico na pesquisa de Braithwaite e Law (1985).

Em relação à questão sobre a mensuração multi-item, os resultados obtidos por Braithwaite e Law (1985) sugerem que o inventário de Rokeach, diferentemente do hipotetizado, tem mais de uma medida para alguns construtos de valores, pois alguns dos itens do inventário de Rokeach (1973) aparecem dentro de um mesmo fator da análise fatorial quando se utilizam escalas de avaliação (*rating*) no lugar de ordenamento (*ranking*).

De acordo com Braithwaite e Law (1985), os resultados da pesquisa fornecem base para o desenvolvimento de um instrumento de avaliação multi-item que os autores consideram mais adequado, já que o instrumento de ordenamento apresenta dificuldades pelo fato de: a) alguns valores não poderem ser diretamente comparáveis entre si; b) dois valores poderem ser considerados igualmente importantes pelo indivíduo e c) considerar uma única medida para cada tipo de valor.

Os resultados do estudo de Braithwaite e Law (1985) identificaram 14 valores que são apresentados no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Quatorze construtos de Valores

| <i>Variable</i>   | <i>Nº de itens</i> |
|---|--------------------|
| <i>1. International harmony and equality</i>                | <i>10</i>          |
| <i>2. National strength and order</i>                       | <i>4</i>           |
| <i>3. Personal growth and inner harmony</i>                 | <i>6</i>           |
| <i>4. Physical well-being</i>                               | <i>3</i>           |
| <i>5. Secure and satisfying interpersonal relationships</i> | <i>5</i>           |
| <i>6. Social standing</i>                                   | <i>3</i>           |
| <i>7. Social stimulation</i>                                | <i>2</i>           |
| <i>8. Traditional religiosity</i>                           | <i>4</i>           |
| <i>9. Religious commitment</i>                              | <i>4</i>           |
| <i>10. Positive orientation toward others</i>               | <i>13</i>          |
| <i>11. Competence and effectiveness</i>                     | <i>13</i>          |
| <i>12. Propriety in dress and manners</i>                   | <i>7</i>           |
| <i>13. Assertiveness</i>                                    | <i>3</i>           |
| <i>14. Getting ahead</i>                                    | <i>2</i>           |

Fonte: BRAITHWAITE; LAW, 1985, p.262

Para desenvolver sua teoria e seus instrumentos, Schwartz (2006, p.77) afirma ter-se baseado nos fatores “rigorosamente achados” de Braithwaite e Law.

## 2.2 A Teoria sobre o conteúdo e a estrutura de valores básicos de Schwartz

Schwartz define cinco aspectos fundamentais dos valores:

- 1) Valores são crenças. Crenças intrinsecamente ligadas à emoção e não idéias objetivas e frias. [...].
- 2) Valores são um construto motivacional. [...].
- 3) Valores transcendem situações e ações específicas. [...].
- 4) Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. [...].
- 5) Os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. (SCHWARTZ, 2005a, p.22-23)

De acordo com a teoria de Schwartz (1994), todos os valores têm essas características, sendo que o que os diferencia é: "o tipo de meta motivacional que eles expressam". (p.21. Tradução livre.).

A teoria que esse autor desenvolveu distingue dez tipos de valores motivacionais e postula que essas categorias de valores são diferenciáveis pela grande maioria das sociedades e tendem a ser universais porque derivam dos requisitos básicos à existência humana:

Todos os indivíduos e sociedades têm de responder aos seguintes requisitos: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos. (SCHWARTZ, 2005a, p.23-24)

A partir destes requisitos universais, Schwartz deduz os dez tipos de valores motivacionalmente distintos. O Quadro 2.4, relaciona esses tipos definindo-os em termos de sua meta central e valores específicos que os representam, identificados entre parênteses. (SCHWARTZ; 2005a, p.40-41).

Ainda segundo sua teoria, os dez tipos de valores gerais mantêm entre si, relações dinâmicas de congruência e oposição, apontando quais desses valores são compatíveis entre si e quais são opostos, o que é representado por meio de uma estrutura circular. A proximidade de tipos motivacionais no círculo indica semelhança de motivações, a distância indica oposição (SCHWARTZ, 2005a).

De acordo com Schwartz (1994), a chave para compreender a dinâmica de relações entre os valores de tipos motivacionais distintos é a constatação de que a mobilização (física, expressiva ou emocional) no sentido de alcançar um determinado valor tem conseqüências que podem ser compatíveis ou conflitar com a procura de outros tipos de valores. Por exemplo, ações para garantir a segurança pessoal podem impedir ou, ao menos, dificultar iniciativas na direção de uma maior independência ou criatividade; esforços no sentido de obter realização freqüentemente conflitam com a procura de valores associados à benevolência, como ser prestativo; valores associados à tradição colidem, muitas vezes frontalmente, com valores associados à estimulação.

Quadro 2.4 - Tipos motivacionais e metas relacionadas da teoria de valores gerais

| Tipos Motivacionais | Definição  |
|---------------------|--|
| Poder               | Prestígio e status social, controle ou dominação sobre pessoas e recursos (Poder social, autoridade, saúde, preservador de minha imagem pública).  |
| Realização          | Sucesso pessoal por meio da demonstração de competência dentro de padrões sociais (Bem sucedido, capaz, ambicioso, influente).   |
| Hedonismo           | Prazer e gratificação para si mesmo (Que goza a vida, prazer, auto-indulgência).   |
| Estimulação         | Excitação, novidade e mudança na vida (Uma vida variada, uma vida excitante, audacioso).   |
| Autodeterminação    | Independência de pensamento e ação, criatividade, curiosidade (Criatividade, curioso, liberdade, que escolhe as próprias metas, independente).   |
| Universalismo       | Compreensão apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza (Protetor do ambiente, unidade com a natureza, um mundo de beleza, uma mente aberta, justiça social, igualdade, sabedoria, um mundo em paz). |
| Benevolência        | Preservação e fortalecimento do bem-estar das pessoas com as quais há um contato pessoal freqüente (Prestativo, honesto, compaixão, leal, responsável).  |
| Tradição            | Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura tradicional ou religião (Devoto, ciente dos meus limites, humilde, respeito pela tradição, moderado).   |
| Conformidade        | Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar expectativas sociais e normas (Respeito para com pais e idosos, obediente, polidez, autodisciplina).   |
| Segurança           | Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo (Limpo, segurança nacional, ordem social, segurança familiar, reciprocidade de favores).  |

Fonte: SCHWARTZ, 2005a, p. 40-41

Em relação à questão de compatibilidade e conflito, é possível estabelecer-se um paralelo com a visão de Rokeach (1973). Este autor sugere que o amadurecimento gradual leva as pessoas a integrar os valores, aprendidos como absolutos e isolados.

Quando pensamos a respeito, ou tratamos de ensinar um de nossos valores para os outros, tipicamente fazemos isso como se fossem absolutos, sem lembrar de outros valores. Mas quando um valor é ativado na realidade junto com outros valores, em uma dada situação, o resultado comportamental será a consequência da importância relativa **de todos os valores concorrentes que a situação ativou.** (ROKEACH, 1973, p.6. Tradução livre.) [grifo nosso]

Schwartz (2005b) expressa praticamente a mesma noção:

Comportamentos (e atitudes) não são guiados pela prioridade dada a um valor sozinho, mas por **barganhas entre valores antagônicos que estão, simultaneamente, implicados no comportamento** (Schwartz, 1992; Tetlock, 1986). (SCHWARTZ, 2005b, p.84-85). [grifo nosso]

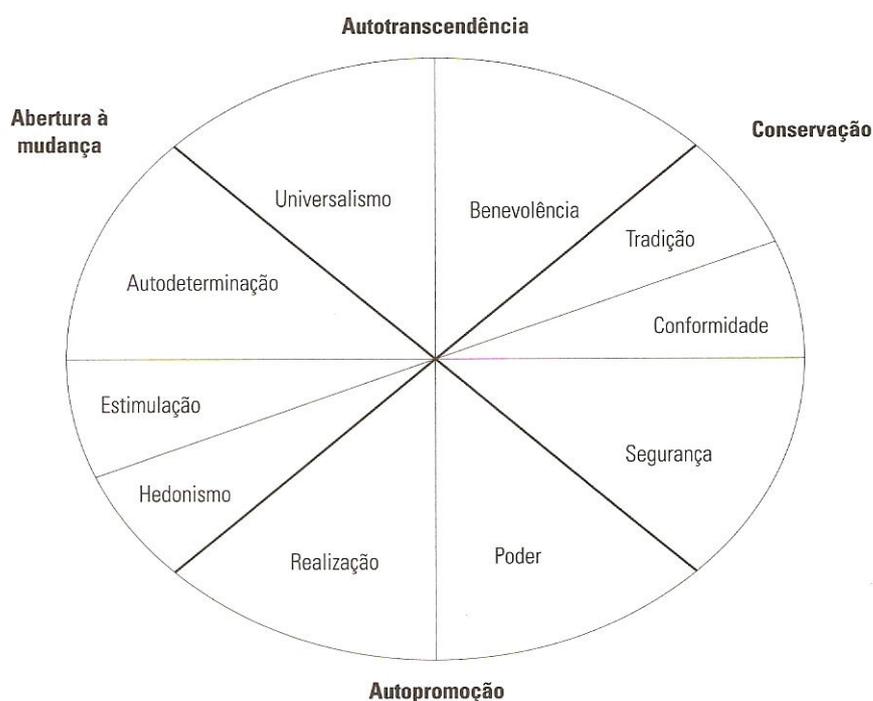


Figura 2.1 - Estrutura teórica de relações entre valores  
Fonte: SCHWARTZ, 2006

Em particular para o interesse do presente estudo, Schwartz (2005a) identifica nessa organização circular um duplo antagonismo bipolar entre as dimensões de ordem superior que ele denomina “autopromoção” (poder e realização), “autotranscendência” (universalismo e benevolência), “abertura à mudança” (autodeterminação, estimulação e hedonismo) e “conservação” (tradição, conformidade e segurança). Esse autor contrapõe autopromoção a autotranscendência e abertura à mudança a conservação.

Para efeito de facilidade, neste estudo, os termos valores básicos e valores gerais serão considerados equivalentes. Os valores individuais em áreas específicas da vida como trabalho, família, religião, esporte, política, etc., serão diferenciados por meio da explicitação do contexto considerado. De particular interesse neste estudo são os valores relativos ao trabalho, também conhecidos como laborais.

## **2.3 Valores relativos ao trabalho**

A pesquisa sobre valores tem como um de seus objetivos fundamentais compreender de que forma as prioridades de valores individuais se relacionam com os comportamentos, atitudes e com o desempenho de papéis dos indivíduos em contextos específicos (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999).

Os valores pessoais são relevantes tanto em relação à vida de forma geral, quanto em áreas específicas da vida humana como: trabalho, cultura, esporte, política e lazer (SAGIE; ELIZUR, 1996). Dada sua importância, o ambiente do trabalho é talvez um dos contextos específicos que tem sido objeto de maior número de pesquisa em valores (ELIZUR; SAGIE, 1999).

Importa, portanto, analisar como se manifestam os valores individuais nesse contexto específico e como se relacionam os valores individuais relativos ao trabalho com os valores relativos à vida em geral ou valores básicos.

### **2.3.1 A relação entre os valores gerais e os valores relativos ao trabalho**

Dois temas principais têm ocupado a atenção dos estudiosos da área de valores do trabalho: a) a importância relativa do trabalho frente a outras áreas da vida pessoal; b) a identificação dos valores individuais relativos ao trabalho (TAMAYO; BORGES, 2006).

Quanto à importância relativa do trabalho, comparada com outras áreas da vida como, religião, ócio, esporte, comunidade, a revisão bibliográfica realizada por Tamayo e Borges, (2006), que inclui estudos realizados também no Brasil, aponta para resultados convergentes sobre a centralidade do trabalho em diversas culturas:

Em síntese, os estudos que fazem um diagnóstico da centralidade do trabalho são bastante concordantes ao apontar o trabalho entre as duas esferas mais importantes da vida, havendo variações na posição relativa da família, principalmente segundo a nacionalidade. (TAMAYO; BORGES, 2006, p.402)

Quanto à identificação dos valores relativos ao trabalho, os pesquisadores têm assumido que um número limitado de orientações gerais define as características do que as pessoas consideram importante ao fazer suas escolhas de trabalho. Dentro dessa perspectiva, procuram identificar um conjunto de tipos gerais de valores do trabalho (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999).

No entanto, até recentemente, a pesquisa para identificar os valores individuais relativos ao trabalho foi feita de uma forma independente:

Uma grande limitação da abordagem estrutural tradicional no estudo dos valores do trabalho tem sido seu isolamento das correntes de pesquisa sobre os valores da vida em geral (Schwartz, 1992, 1994; Triandis, 1995). De maneira análoga, a pesquisa dos valores gerais tem tendido a ignorar o desenvolvimento no campo dos valores relativos ao trabalho. (ELIZUR; SAGIE, 1999, p.74. Tradução livre.)

Como forma de integrar a pesquisa dos valores relativos à vida em geral e os relativos ao trabalho, Elizur e Sagie (1999) propuseram um estudo a partir de uma definição multifacetada de valores pessoais que associa os valores da vida em geral e os do trabalho. As três facetas consideradas pelos autores para os valores foram: modalidade (afetiva, cognitiva ou material); grau de foco (focada ou difusa) e generalidade (vida em geral ou trabalho).

Elizur e Sagie (1999) conseguem identificar as três modalidades utilizadas na definição. Os valores gerais e os relativos ao trabalho formaram estruturas similares, no entanto, encontraram variações na importância relativa atribuída aos valores gerais, indicando que as prioridades axiológicas não são independentes do contexto considerado.

À luz desta centralidade, a semelhança entre as estruturas internas dos valores relativos ao trabalho e dos valores da vida em geral fazem ainda mais sentido. (ELIZUR; SAGIE, 1999, p.85. Tradução livre)

Os autores concluem indicando que a generalização destes resultados requer pesquisas adicionais e entendem que: "Finalmente uma integração deste modelo e outras abordagens, tais como a tipologia motivacional de Schwartz (1992,1994), pode aprimorar nossa compreensão sobre os valores pessoais." (ELIZUR; SAGIE, 1999, p.86. Tradução livre).

Com o mesmo objetivo de esclarecer a relação existente entre os valores relativos ao trabalho e os valores pessoais básicos, Ros, Schwartz e Surkiss (1999), partem da teoria da estrutura e conteúdo dos valores básicos proposta por Schwartz (1994) e utilizam essa teoria para gerar e testar hipóteses.

Partindo do pressuposto de que os valores relativos ao trabalho são a expressão dos valores pessoais básicos nas condições situacionais que definem o contexto do trabalho, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) formulam as seguintes hipóteses: a) devem existir quatro tipos gerais de valores relativos ao trabalho, em correspondência com as quatro dimensões de ordem superior dos valores pessoais básicos; b) estes quatro tipos de valores relativos ao trabalho devem formar duas dimensões que correspondem às oposições entre autopromoção e autotranscendência e abertura à mudança e conservação.

Ao efetuarem, primeiramente, a revisão de literatura no campo, apesar das diferentes denominações encontradas, conseguiram identificar três tipos de valores comuns nos estudos de diversos pesquisadores de valores relativos ao trabalho: a) valores intrínsecos ou de auto-realização; b) valores extrínsecos ou de segurança ou valores materiais; c) valores sociais ou de relacionamento (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999).

Ros, Schwartz e Surkiss (1999) associam os tipos de valores relativos ao trabalho comumente encontrados a três das dimensões de ordem superior da estrutura de valores básicos da seguinte forma: a) valores intrínsecos estão relacionados à dimensão Abertura à Mudança, uma vez que estão associados à procura por autonomia, criatividade e crescimento; b) valores extrínsecos à dimensão de Conservação, tendo em vista que dizem respeito à necessidade geral de segurança e à manutenção de ordem na vida e, c) valores sociais ou interpessoais à dimensão de Autotranscendência, já que neste caso o trabalho é visto como veículo para relações sociais positivas e como uma contribuição para a sociedade.

No entanto, de acordo com a teoria de estrutura e conteúdo dos valores básicos, deveria existir um quarto tipo geral de valores relativos ao trabalho que, de acordo com as associações feitas pelos autores, deveria corresponder à dimensão de ordem superior de autopromoção. Ros, Schwartz e Surkiss (1999) identificam que itens relacionados com prestígio, autoridade, poder e influência são freqüentes na pesquisa empírica sobre valores relativos ao trabalho, mas têm sido classificados como extrínsecos ou intrínsecos:

Estes valores têm sido usualmente classificados como extrínsecos (Ginsberg, Ginsburg, Axelrod, & Herma, 1951; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Rosenberg, 1957) ou intrínsecos (Borg, 1990; Crites, 1961; Elizur, 1984). Poucos teóricos têm reconhecido um tipo distintivo relativo a prestígio ou poder. (O'Connor & Kinnane, 1961; Pryor, 1987). (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999, p.55. Tradução livre.).

De acordo com Ros, Schwartz e Surkiss (1999), o reexame de estudos anteriores revela a existência de evidência empírica para um quarto tipo, que eles denominam prestígio, presente mesmo nos dados em que os pesquisadores identificaram três tipos. Em particular, eles assinalam que algumas anomalias nos resultados de Elizur podem ser resolvidas reconhecendo prestígio como um quarto tipo de valor relativo ao trabalho. E concluem: "Em suma, análises secundárias de dados de pesquisas anteriores dão suporte à existência de quatro tipos de valores relativos ao trabalho que correspondem aos quatro tipos de segunda ordem dos valores básicos" (p.56. Tradução livre).

Adicionalmente ao reexame de trabalhos anteriores, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) realizam um estudo empírico com uma amostra representativa da população adulta, urbana de Israel, para examinar diretamente as associações entre os valores básicos e os valores relativos ao trabalho. Eles verificaram por análise SSA (*Smallest Space Analysis*), aplicada aos valores relativos ao trabalho, quatro regiões que representam os valores de tipo extrínsecos, intrínsecos, sociais e prestígio, e que estas regiões encontram-se em correspondência, respectivamente, com as dimensões de ordem superior da teoria dos valores básicos: conservação, abertura à mudança, autotranscendência e autopromoção.

Ros, Schwartz e Surkiss (1999) também testaram diretamente a relação conceitual entre as dimensões de ordem superior dos valores básicos e os quatro tipos de valores relativos ao trabalho por meio do exame de suas respectivas correlações.

Tabela 2.1 - Correlações entre valores relativos ao trabalho e dimensões de ordem superior dos valores gerais  
Amostra Nacional de Israel

| Tipos de Valores Humanos  | Tipos de Valores Laborais |             |         |           |
|---------------------------|---------------------------|-------------|---------|-----------|
|                           | Extrínsecos               | Intrínsecos | Sociais | Prestígio |
| Básicos de ordem superior |                           |             |         |           |
| Conservação               | 0.24*                     | -0.23*      | 0.17*   | -0.19*    |
| Abertura à mudança        | -0.28*                    | 0.23*       | -0.16*  | 0.22*     |
| Autotranscendência        | -0.01                     | 0.04        | 0.25*   | -0.23*    |
| Autopromoção              | 0.06                      | -0.05       | -0.32*  | 0.29*     |

Correlações entre os quatro tipos de valores laborais e os quatro tipos de valores básicos de ordem superior em uma amostra nacional representativa de Israel.  $P < 0.001$   $N = 999$ .

Fonte: ROS; SCHWARTZ; SURKISS (1999. Tradução livre.)

Como pode ser visto diretamente na Tabela 2.1, todas as correlações esperadas podem ser verificadas: a) Conservação correlacionou positivamente com valores extrínsecos e negativamente com intrínsecos; b) Abertura à Mudança apresenta correlação negativa com valores extrínsecos e positiva com valores intrínsecos; c) Autotranscendência: correlação positiva com valor social e negativa com prestígio e, d) Autopromoção: negativa com social e positiva com prestígio.

Apesar de esses resultados terem dado suporte completo às hipóteses formuladas por Ros, Schwartz e Surkiss (1999), também foram verificadas correlações não esperadas nas hipóteses formuladas. Os valores relativos ao trabalho de orientação social e de prestígio apresentaram correlações positivas com as dimensões de conservação e abertura à mudança, respectivamente, e negativas na associação oposta. Isto indica que os valores relativos ao trabalho prestígio e social são também expressões de outros valores básicos no contexto do trabalho, o que de acordo com aqueles autores merece estudos adicionais.

Se a ausência de correlação for considerada como um critério de ortogonalidade entre os fatores, os resultados apresentados pelo estudo de Ros, Schwartz e Surkiss, a título de ilustração poderiam ser representados de acordo com a Figura 2.2 – Correspondência entre valores relativos ao trabalho e dimensões de ordem superior dos valores básicos.

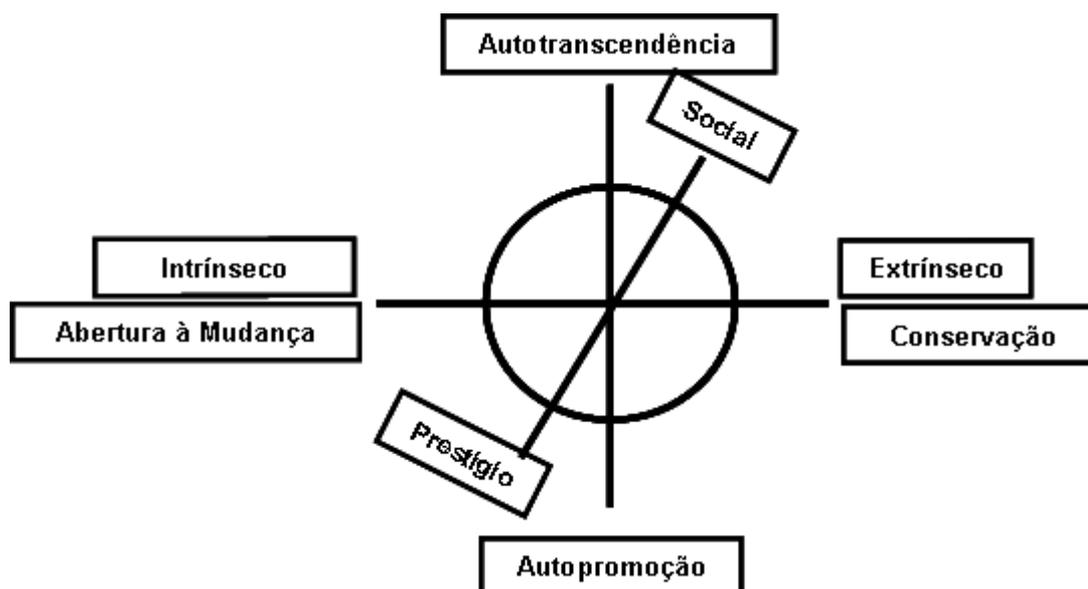


Figura 2.2 - Ilustração da correspondência entre os valores relativos ao trabalho e os tipos de ordem superior dos valores básicos.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Em suma, o estudo de Ros, Schwartz e Surkiss (1999), considerando os valores relativos ao trabalho como expressões dos valores básicos, foi capaz de gerar os seguintes benefícios: a) a partir da teoria de valores básicos é possível derivar quais e quantos tipos de valores laborais vale a pena considerar, b) fornece uma base razoavelmente segura para postular que, tal como os valores básicos, os valores relativos ao trabalho têm grande possibilidade de serem encontrados na maioria das culturas; c) sugere que existe uma estrutura dinâmica de relações de compatibilidade e oposição entre os diferentes tipos de valores, também no contexto do trabalho.

No Brasil, as prioridades de valores relativos ao trabalho foram estudadas por Borges (1999), Tamayo e Borges (2006) e Porto e Tamayo (2007) entre outros.

Tamayo e Borges (2006) apresentam uma tipologia dos atributos do trabalho baseados em uma revisão da bibliografia e em resultados de seus estudos empíricos realizados com trabalhadores da construção civil, da confecção e do comércio. É uma tipologia abrangente que relaciona, simultaneamente, tanto aspectos descritivos, quanto valorativos do trabalho, porém sem diferenciá-los.

Nessa pesquisa, Tamayo e Borges (2006) identificam por meio de uma análise fatorial cinco fatores: exigências sociais, justiça no trabalho, esforço físico e desumanização, realização pessoal e sobrevivência pessoal e familiar.

Os autores entendem que os resultados confirmam os pressupostos da teoria de Schwartz, confirmando a polarização entre autotranscendência e autopromoção, por meio dos fatores exigências sociais e sobrevivência pessoal e familiar e a polarização entre abertura à mudança e conservação, por meio dos fatores justiça no trabalho e realização pessoal (TAMAYO; BORGES, 2006). Relevante nesta pesquisa é a identificação de um quinto fator associado ao esforço físico e desumanização que não encontra apoio em outros estudos.

Tomando como base a teoria de valores gerais de Schwartz aplicada às condições situacionais específicas do trabalho, Porto e Tamayo (2003) desenvolveram no Brasil uma escala destinada a avaliar os valores relativos ao trabalho, definindo-os como:

[...] princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho. (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 146).

A Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), desenvolvida por Porto e Tamayo (2003) foi aplicada a uma amostra de 402 trabalhadores do Distrito Federal e posteriormente a 1000 estudantes universitários.

No desenvolvimento e validação dessa escala, Porto e Tamayo identificaram quatro fatores que receberam a seguinte denominação: Realização no trabalho, Relações sociais, Prestígio e Estabilidade. Os fatores encontrados relativos aos valores do trabalho foram relacionados do ponto de vista de seu conteúdo com os quatro tipos de ordem superior da Teoria de Valores Gerais de Schwartz (1994) (PORTO; TAMAYO, 2003). Os resultados são sumarizados no Quadro 2.5.

Quadro 2.5 - Correspondência entre valores laborais e tipos motivacionais de segunda ordem de valores gerais

| Valores relativos ao Trabalho   | Valores Pessoais   |
|---|--|
| <p><b>Realização no trabalho</b><br/>Busca de prazer, realização pessoal e profissional. Independência de pensamento e ação, por meio da autonomia intelectual e da criatividade.</p> | <p><b>Abertura à mudança</b><br/>Favorece a mudança por meio do trabalho autônomo e criativo.</p>  |
| <p><b>Relações Sociais</b><br/>Busca de relações sociais positivas e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho.</p>  | <p><b>Autotranscendência</b><br/>O trabalho proporciona o alcance de relacionamento social positivo favorecendo o bem-estar das pessoas próximas e da sociedade.</p> |
| <p><b>Prestígio</b><br/>Busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.</p>  | <p><b>Autopromoção</b><br/>O trabalho proporciona o alcance de metas de sucesso pessoal e influência sobre os outros.</p>  |
| <p><b>Estabilidade</b><br/>Busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.</p>                                 | <p><b>Conservação</b><br/>Busca da segurança e manutenção e do <i>status quo</i> por meio do trabalho.</p>   |

Fonte: Baseado em: PORTO; TAMAYO, 2003, p.151

A possibilidade de estabelecer uma inter-relação entre os valores pessoais gerais e os valores laborais verificada por Porto e Tamayo (2007), utilizando a escala de valores relativos ao trabalho (EVT), fornece uma base consistente para a utilização do EVT.

## 2.4 Grupos, times e equipes

A utilização de grupos, times e equipes de trabalho expandiu-se nos últimos 30 anos, adquirindo uma diversidade de formas e funções. Dentro das organizações os times oferecem, não apenas uma variedade de experiências e habilidades, como também responsabilidade compartilhada para a tomada de decisões (SALAS; BURKE; CANNON-BOWERS, 2000).

Essa expansão, sob suas diversas formas, tais como círculos de qualidade, forças tarefa, equipes de projeto e comitês de gestão é uma resposta à busca de estruturas que aprimorem o desempenho individual e, conseqüentemente, o das organizações (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

De acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004), um grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem durante um tempo relativamente longo para atingir objetivos comuns. Para esses autores, a intensidade com que eles interagem, a extensão do tempo de sua história e da perspectiva de um futuro compartilhado, bem como a limitação do número de seus membros caracteriza de uma forma mais forte o grupo.

Em adição às características dos grupos de serem pequenos, isto é, as pessoas se conhecerem e interagirem pessoalmente e de ter objetivos comuns, um aspecto importante é que os membros do grupo acatam as normas construídas pelo próprio grupo. Isto implica em uma influência recíproca do indivíduo sobre o grupo e do grupo sobre o comportamento de seus membros (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

Diversos autores caracterizam grupo de trabalho como: sistema dinâmico que integra pessoas, propósitos e ferramentas (McGRATH; BERDAHL; ARROW, 2000); cooperação extensiva entre empregados em um processo de negócio (FUNK, 1992, apud QUEIROZ, 2005); duas ou mais pessoas que devem coordenar suas atividades para atingir um objetivo comum (SHONK, 1997 apud QUEIROZ, 2005).

Ao revisar a literatura do campo, Albuquerque e Puente-Palacios (2004) apresentam os elementos constitutivos nas definições de grupo de trabalho de vários autores:

- as pessoas, que se identificam e são identificados com membros do grupo;
- os propósitos ou objetivos;
- a tecnologia utilizada (ferramentas e procedimentos);
- as relações internas mantidas entre os membros do grupo e com o meio externo ao qual pertencem.

Alguns autores buscam diferenciar os conceitos de grupo e de equipe, ou time. Frequentemente esses termos são confundidos em função do uso comum das palavras time, equipe e grupo para designar unidades de trabalho de uma organização. Esses conceitos, apesar de terem algumas semelhanças, apresentam diferenças importantes (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

Para Salas, Burke e Cannon-Bowers (2000), os times ou equipes são caracterizados por uma inter-relação direta e forte entre as atividades específicas dos membros e o resultado final do

trabalho de toda a equipe. A noção de equipe para esse autor sugere uma estrutura fortemente acoplada entre o todo e as partes. Para esse autor, as características das equipes giram em torno de três elementos: 1) na equipe os membros são requisitados para trabalhar de forma interdependente (usualmente com a presença do líder) uns com os outros e devem ser capazes de coordenar e ajustar suas ações de forma efetiva para atender as demandas de outros membros; 2) uma vez que as equipes trabalham em ambientes complexos que requerem adaptação, os membros das equipes devem ser capazes de trocar informações e recursos de forma dinâmica (comunicação); 3) as equipes têm um tempo de vida limitado durante o qual o processo efetivo de equipe (interação de equipe) deve ser promovido em conjunto com uma visão compartilhada entre os membros da equipe de forma que cada um esteja motivado para trabalhar na direção de uma meta comum.

Albuquerque e Puente-Palacios (2004) diferenciam os grupos das equipes indicando que a execução do trabalho num grupo como, por exemplo, no caso de funcionários de um departamento financeiro, depende fundamentalmente do esforço individual, enquanto que o resultado do trabalho de uma equipe ou time depende principalmente do esforço conjunto, de forma semelhante à primeira característica mencionada por Salas Salas, Burke e Cannon-Bowers (2000).

Em segundo lugar, nas equipes de trabalho ou times a responsabilidade pelo objetivo final é compartilhada e desta forma é cobrada de todos os membros, independentemente da contribuição individual.

A consecução de um objetivo singular compartilhado por todos os membros de uma equipe, que depende de um esforço articulado de seus membros, constitui a terceira diferença assinalada por Albuquerque e Puente-Palacios (2004). Finalmente, esses autores destacam que as relações que grupos e equipes mantêm com a organização têm uma natureza diferente em relação ao grau de autonomia. Isto vale tanto em relação à organização, quanto às normas de comportamento e desempenho que regem os mecanismos de ação escolhidos para atingir o objetivo, sendo que no caso das equipes existe maior flexibilidade, constituindo unidades de trabalho semi-autônomas. O Quadro 2.6 sumariza as diferenças entre grupos e equipes ou times assinaladas por esses autores.

Quadro 2.6 - Diferenças entre grupos e equipes

| <b>GRUPOS</b>                               | <b>EQUIPES (TIMES)</b>                                  |
|---|---|
| Esforço individual                          | Esforço coletivo  |
| Responsabilidade por resultados individuais | Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais |
| Objetivo de trabalho individual             | Objetivo de trabalho compartilhado                      |
| Unidades de trabalho dependentes            | Unidades de trabalho semi-autônomas ou autônomas.       |

Fonte: ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004

De acordo com Cohen e Bailey (1997), outros autores como Katzenbach e Smith (1993) também reservam o termo equipe para grupos que desenvolvem um alto grau de acoplamento de tarefas e envolvimento de seus membros.

No presente estudo, utilizou-se o termo "time" como equivalente ao de "equipe", de acordo com a caracterização dada por Albuquerque e Puente-Palacios (2004). Por isto, são apresentados na seqüência maiores detalhes sobre times.

#### **2.4.1 Tipos de times**

De acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004), as classificações de times são diversas, não havendo um consenso, diferenciando-se a partir do elemento que cada autor deseja destacar. Assim, podem ser classificados por meio de diversos atributos como, por exemplo, finalidade, duração, estrutura, função, forma de funcionamento, etc..

Quanto à finalidade, eles podem ser de melhoria de qualidade, de desenvolvimento de produtos, de solução de problemas ou de tomada de decisão. Quanto à duração podem ser permanentes ou temporários; quanto à estrutura podem referir-se ao nível hierárquico como, por exemplo, os times de alta gerência (TAG), que têm como função definir estratégias e prioridades, dirigir sua implantação e alocar recursos, sendo responsáveis pela operação e pelos resultados da organização (QUEIROZ, 2005).

Já Cohen e Bailey (1997), a partir de um extenso trabalho de revisão da literatura, identificaram quatro tipos de times nas organizações: 1) times de trabalho, 2) times paralelos, 3) times de projeto e 4) times gerenciais.

As equipes de trabalho são as unidades permanentes, responsáveis por produzir um produto ou entregar um serviço. A participação nessas equipes tem as características de ser tipicamente estável, geralmente em tempo integral e com funções bem definidas. Estes tipos de equipes são encontrados normalmente em organizações funcionais como manufatura, equipes de auditoria e de serviço. Normalmente, estes tipos de equipes são dirigidos por um supervisor que toma a maioria das decisões sobre o que deve ser feito, quem e como deve fazê-lo (COHEN; BAILEY, 1997). No entanto, entende-se que estes tipos de equipes de acordo com a conceituação de Albuquerque e Puente-Palacios (2004), adotada neste referencial, correspondem ao que esses autores caracterizam como grupos de trabalho, não constituindo uma equipe.

Times paralelos são constituídos de integrantes que procedem de diversas unidades funcionais, formados para realizar algum tipo de tarefa que a organização não está aparelhada para desempenhar adequadamente. Existem de forma paralela à organização formal, são utilizados normalmente para solução de problemas, melhoria de qualidade, administração de crises, etc. (COHEN; BAILEY, 1997).

Os times de projeto têm uma duração limitada e se destinam a produzir um resultado único, seja um novo produto ou serviço a ser comercializado pela companhia, ou um novo sistema de informações a ser implantado na organização. Frequentemente, os integrantes de um time de projeto são recrutados de unidades funcionais diferentes de forma a poderem trazer diferentes visões para a elaboração do projeto. Ao fim do projeto, os integrantes passam a integrar times de outros projetos ou retornam para suas áreas de origem (COHEN; BAILEY, 1997).

De acordo com Cohen e Bailey (1997), os times gerenciais, que são de especial interesse para este estudo, têm como função coordenar e fornecer direção para as unidades que a eles se reportam e, dentro dos níveis de hierarquia equivalentes, a função de coordenar e integrar as subunidades interdependentes dentro dos processos essenciais do negócio.

Em particular, o Time da Alta Gerência (TAG) é responsável pelo desempenho global da unidade de negócio e normalmente é composto pelos gerentes responsáveis por cada uma das subunidades, tais como pesquisa e desenvolvimento, manufatura, marketing, qualidade. O TAG tem como função principal a tomada de decisões para estabelecer a estratégia da organização, dirigir sua implementação, atribuir a alocação de recursos e gerenciar seu desempenho.

#### **2.4.2 Efetividade de times**

A identificação dos fatores que tornam uma equipe efetiva depende do aspecto da efetividade avaliado e encontra diversas abordagens.

De acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004), devem ser relacionadas três dimensões: a) os resultados produtivos do desempenho, b) a satisfação dos membros e c) a sobrevivência do time.

De maneira análoga à apresentada por Albuquerque e Puente-Palacios (2004), Cohen e Bailey (1997) utilizam três grandes categorias para avaliar a efetividade do trabalho de um time, de acordo com o impacto que produz: a) na eficácia do desempenho, avaliada em termos de quantidade e qualidade de resultados, b) nas atitudes dos membros e c) nos resultados comportamentais. Exemplos de medidas de eficácia de desempenho incluem eficiência, produtividade, tempos de resposta, qualidade, satisfação do cliente e inovação. Algumas medidas de atitudes são: a satisfação dos empregados, o comprometimento e a confiança no gerenciamento. Os resultados comportamentais incluem absenteísmo, rotatividade e segurança.

Já para Hackman (2003), é importante considerar tanto os elementos constitutivos da relação intra-equipe, quanto as características do contexto onde o time está inserido, propondo desta forma uma análise multinível que considere fatores nos níveis do indivíduo, da equipe e da organização.

De forma similar, visando abarcar a multiplicidade de resultados que importam às organizações, Cohen e Bailey (1997) adotaram uma abordagem ampla, identificando-os em diversos níveis: indivíduo, grupo, unidade de negócio e organização.

Queiroz (2005), por sua vez, observa que as variáveis de resultado para avaliar times dependem do tipo de time estudado e da unidade de análise que está sendo utilizada. Por exemplo, nos estudos relativos a times de trabalho, as medidas de desempenho no nível individual podem ser satisfação, aprendizagem, comprometimento, entre outras, e produtividade e percepção de desempenho no nível do time. A medição mais comum nos estudos com times de projeto é a percepção de desempenho avaliada pelo responsável nos seguintes itens: a) orçamento, b) prazo, c) inovação, d) qualidade e, e) desempenho geral.

Nos times de alta gerência, porém, é usual a avaliação ser feita utilizando-se resultados organizacionais objetivos como rentabilidade, aumento da lucratividade, participação de mercado e retorno sobre o investimento (QUEIROZ, 2005).

Como foi visto, a efetividade de um time de trabalho pode ser analisada sob diversas perspectivas. Além disso, alguns resultados alcançados pelos times realimentam o seu próprio desempenho futuro, criando, assim, um sistema de malha fechada onde resultados afetam desempenhos que por sua vez influenciam resultados. Isto evidencia a dinâmica complexa que caracteriza o funcionamento dos times de trabalho. Os resultados podem estar relacionados uns com os outros de uma forma, às vezes, complexa e, às vezes, conflitante. O resultado de um nível de análise pode interferir no resultado de outro nível, portanto é importante ter clareza sobre os resultados considerados.

Ilgen, Hollenbeck e Johnson (2005) ao revisarem a literatura do campo propõem um novo modelo que enfatiza a natureza cíclica da realimentação causal entre o desempenho atingido (*outputs*), os estímulos (*inputs*) a que os membros estão submetidos e os estados que se desenvolvem ao longo da história do grupo que atuam como mediadores do desempenho. Assim, por exemplo, a crença coletiva dos membros de que eles podem ser eficientes é um dos fatores considerados para explicar o desempenho, bem como os graus de confiança ou desconfiança que se estabelecem no time sobre as intenções dos outros membros.

Esses autores organizam a pesquisa em torno de um sistema baseado no tempo e na natureza dos mecanismos explanatórios que fazem a mediação entre as solicitações ao grupo e suas respostas. Em relação ao tempo, eles mantêm um referencial consistente com o de muitas abordagens recentes, examinando os estágios de formação, de funcionamento e de encerramento do grupo. Em relação aos mecanismos explanatórios, consideram mecanismos de natureza afetiva, comportamental e cognitiva ou alguma combinação desses três.

Na revisão dos estudos existentes, Ilgen, Hollenbeck e Johnson (2005) também identificaram a heterogeneidade dos membros da equipe como um dos fatores que afetam seu desempenho.

O autor do presente estudo reconhece os diversos aspectos considerados pelos diversos pesquisadores do campo para avaliar a efetividade de um time, entretanto restringe seu foco à consideração exclusiva dos resultados organizacionais obtidos em função das ações do TAG, analisando a influência da heterogeneidade, por meio da dissimilaridade de valores dos seus membros.

## **2.5 Impacto da dissimilaridade de valores nos resultados de times gerenciais**

A responsabilidade pelo desempenho de uma organização é geralmente atribuída ao executivo chefe encarregado das operações da companhia (CEO) que se reporta diretamente a um conselho de administração ou aos proprietários.

Na prática, entretanto, a administração efetiva da firma é comumente compartilhada por um time da alta gerência. Compete a esse time de executivos, que ocupam os cargos no topo da pirâmide, analisar o entorno, formular estratégias e dirigir sua implementação, definir as prioridades e a alocação de recursos. Essas tarefas frequentemente envolvem processos de decisão que são "desestruturados, complexos e ambíguos" (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996 apud LANKAU et al., 2007, p.12) e são influenciados pela base cognitiva, relacionada a valores, dos atores organizacionais.

De acordo com Hambrick e Mason (1984), ao tomar decisões os executivos utilizam sua base cognitiva, que engloba: o conhecimento, ou pressupostos, a respeito de eventos futuros, o conhecimento de alternativas viáveis e o conhecimento das conseqüências dessas alternativas.

Essa base cognitiva afeta a seleção de estímulos do ambiente, a interpretação da informação e orienta preferências ao realizar as escolhas envolvidas no processo de tomada de decisão.

A Figura 2.3 ilustra o modelo clássico elaborado por esses autores.

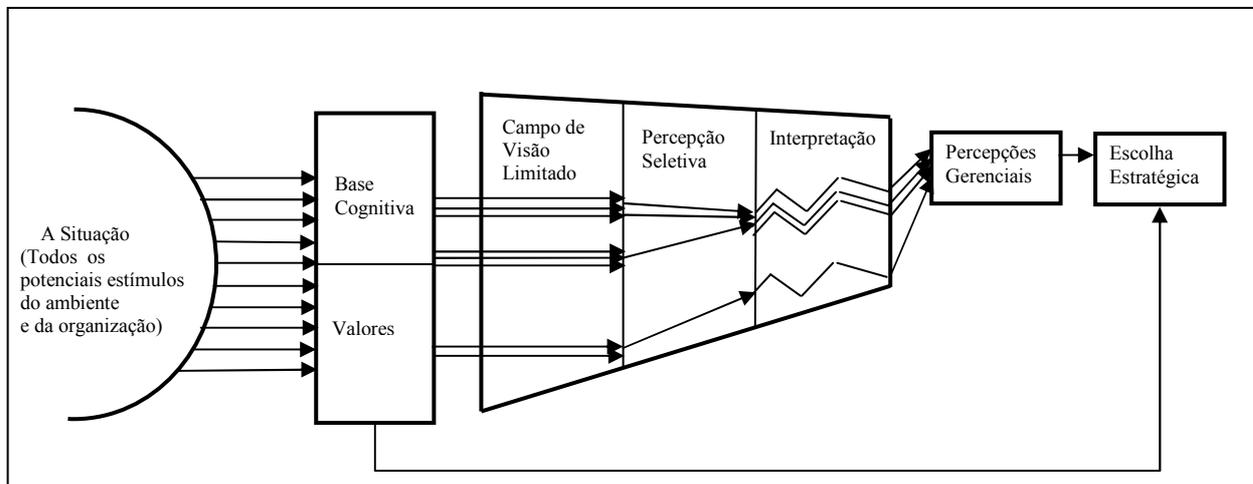


Figura 2.3 - Escolha estratégica sob condições de racionalidade limitada  
 Fonte: HAMBRICK; MASON, 1984, p. 195, tradução livre

O modelo da Figura 2.3 mostra que em situações complexas, os decisores lançam mão de sua base cognitiva e de seus valores para selecionar e interpretar os estímulos do ambiente e realizar a escolha estratégica. Dado que eles não podem ter acesso a todos os aspectos do entorno, as áreas para as quais eles dirigem sua atenção são limitadas. A seleção e interpretação dos estímulos do ambiente são afetadas pelo filtro de sua base cognitiva e de seus valores.

De acordo com Hambrick e Mason (1984), os executivos combinam sua percepção da situação com seus valores para realizarem suas decisões. Os valores são tratados pelos autores como algo que, de um lado, pode afetar a percepção e, do outro, pode influenciar diretamente a escolha estratégica. Guth e Tagiuri (1965) também consideram que os valores individuais dos gestores são determinantes importantes nas decisões estratégicas.

Em função disto, grande parte dos estudos sobre times da alta gerência tem centrado sua atenção na composição desses times avaliando diversas características demográficas e funcionais de seus componentes, para entender o comportamento do time e seus resultados (Quadro 2.7).

Quadro 2.7 - Resumo comparativo das pesquisas em times de alta gerência (TAG), considerando as características de seus membros

| TIMES DE ALTA GERÊNCIA       |   |   |  |                                      |   |  |
|------------------------------|---|---|--|--------------------------------------|---|--|
| Autores                      | Tipo de estudo e metodologia                              | Variável independente   | Variável de controle   | Variável mediadora                   | Variável dependente   | Resultados   |
| Bantel e Jackson 1989        | Quantitativo<br>Regressão                                 | Heterogeneidade de idade, tempo de empresa, formação, nível educacional, experiência profissional                   | Ambiente do negócio, tamanho da organização, tamanho do time       | Comunicação e conflito               | Inovação  | Inovação está relacionada positivamente com heterogeneidade de idade, educação e experiência funcional. Não foi verificada a relação da heterogeneidade na comunicação e na criação de conflito.   |
| Murray, 1989                 | Quantitativo;<br>Covariância e Fatorial                   | Heterogeneidade de:<br>Idade, tempo de empresa, tempo no time da alta gerência, experiência ocupacional educacional |  | Contexto                             | Performance: índices financeiros  | O contexto influencia na relação de heterogeneidade e performance. Resultados diferentes na indústria de óleos e de alimentos. Na indústria de óleos a heterogeneidade temporal está positivamente relacionada com a performance de curto prazo e negativamente relacionada com a performance de longo prazo.                                |
| Wiersema e Bird, 1993        | Quantitativo;<br>Regressão                                | Idade, tempo na empresa, tempo no time de alta gerência, prestígio da universidade.                                 | Performance organizacional   |                                      | Rotatividade, inovação e mudança estratégica  | Fatores demográficos influenciam na rotatividade mais no Japão do que nos Estados Unidos. Idade está relacionada negativamente com a rotatividade.   |
| Hambrick, Cho e Chen, 1996   | Quantitativo;<br>Regressão                                | Heterogeneidade funcional, educacional e de tempo na empresa.   | Tamanho do time, e da empresa nível educacional,                   |                                      | Magnitude competitiva: significância estratégica, ação significativa e ação notória, velocidade competitiva. Performance. | Heterogeneidade funcional está positivamente relacionada com ação significativa e com ação notória e negativamente com a velocidade de execução da ação. Heterogeneidade educacional está negativamente relacionada com a velocidade de execução da ação. Os três tipos de heterogeneidade estão positivamente associados com a performance. |
| Smith et al., 1996           | Quantitativo;<br>Análise de regressão hierárquica e path. | Tamanho do time, tempo de time, heterogeneidade de experiência e educação   | Tamanho da empresa.  | Processo de integração comunicação   | Performance: ROI e crescimento de vendas  | Heterogeneidade de experiência negativa com o ROI. Heterogeneidade de anos de educação é positiva com as duas medidas de performance.  |
| Knight et al., 1999          | Quantitativo;<br>Regressão e correlação                   | Idade, Diversidade: funcional (DF), educacional e tempo de profissão  |  | Conflito                             | Consenso estratégico  | Diversidade funcional e de idade estão negativamente associadas com o consenso. A diversidade de tempo de profissão é positiva com o consenso.   |
| Simons, Pelled e Smith, 1999 | Quantitativo;<br>Regressão                                | Diversidade funcional, idade, tempo de casa (TC).   | Tamanho do time, da empresa, idade da empresa, tempo no time.      |                                      | Desempenho: aumento de vendas e lucros  | TC não tem efeito significativo no desempenho. Diversidade de nível educacional tem efeito positivo no desempenho. DF tem efeito negativo no lucro e nas vendas.   |
| Bunderson e Stuclicke, 2002  | Quantitativo;<br>Correlação e regressão                   | Diversidade pessoal funcional e diversidade funcional majoritária.  | Tamanho do time, tempo de trabalho, idade e crescimento de mercado | Compartilhamento de informação (CI). | Performance: Lucro líquido  | Diversidade pessoal funcional está positivamente relacionada com o CI. Diversidade funcional dominante está negativamente relacionada com o CI. CI media a relação negativa entre diversidade majoritária e pessoal e a performance.   |
| Bunderson, 2003              | Quantitativo;<br>Regressão                                | Diversidade funcional e experiência multifuncional  | Posição funcional, tempo de empresa                                |                                      | Centralização de fluxo de trabalho, envolvimento na decisão e centralização de poder.                                     | A experiência multifuncional e a DF estão positivamente relacionada com o envolvimento na decisão e centralização do fluxo do trabalho.  |

Fonte: QUEIROZ, 2005, p.57-59

Os estudos sobre a composição de Times de Alta Gerência (TAG) têm examinado características demográficas de seus componentes, como forma de inferir diferenças individuais mais profundas, geralmente diferenças cognitivas, ou baseadas em valores de seus membros (BARSADÉ et al., 2000).

O pressuposto subjacente a esses estudos é que essas características demográficas são *proxies* razoáveis das diferenças de nível profundo que têm maior influência na integração social do grupo e que condicionam o funcionamento e o processo decisório do TAG:

Até o presente, a composição dos times tem sido estudada principalmente por meio de variáveis demográficas como idade, gênero e raça, ou por meio de características relacionadas com a organização como tempo de casa, ou histórico funcional. Estas características têm sido usadas como *proxies* de características mais profundas, geralmente diferenças cognitivas ou baseadas em valores entre indivíduos. (BARSADÉ, et al., 2000, p.803, Tradução livre).

Essas pesquisas apresentam duas perspectivas conflitantes sobre os efeitos do grau das diferenças entre membros de TAG. Por um lado, executivos que compartilham características demográficas próximas têm probabilidade de operar a partir de bases cognitivas e de valores semelhantes, o que aumenta a probabilidade de consenso sobre os objetivos críticos para o sucesso da organização. A segunda perspectiva sugere, no entanto, que a dissimilaridade pode conduzir a melhores decisões, pois propicia uma maior criatividade e inovação enriquecendo o número de alternativas consideradas (LANKAU et al., 2007).

Em relação a essa última abordagem, de acordo com Lankau et al. (2007), as pesquisas em times de alta gerência identificaram dois tipos de conflito que explicam os diferentes efeitos da dissimilaridade entre os membros do grupo:

Conflitos de tarefa ou cognitivos são diferenças substantivas em questões relacionadas com opiniões, enquanto conflitos relacionais ou afetivos são desacordos sobre questões pessoais de orientação individual (AMASON et al., 1995, apud LANKAU et al., 2007, p.14).

Os conflitos de tarefa, ou cognitivos, favorecem a qualidade das decisões, já que permitem que sejam consideradas diversas perspectivas, enquanto os conflitos afetivos ou de relacionamento são disfuncionais já que provocam hostilidade, desconfiança, apatia e cinismo (LANKAU et al., 2007).

De acordo com Lankau et al. (2007), apesar do conflito de tarefa ter potencial de estimular a melhor qualidade das decisões, o processo por meio do qual esse conflito aparece pode envolver aspectos relacionais e contribuir negativamente para a satisfação dos membros ou para o comprometimento com a organização, mesmo em face de resultados positivos.

Da mesma forma que Lankau et al. (2007), Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) classificam os tipos de conflito em afetivos (relacionais) e cognitivos (de tarefa) e, também atribuem aspectos negativos sobre o desempenho ao primeiro tipo e positivos ao segundo. Em um estudo compreensivo sobre o tema, esses autores investigaram a congruência de valores, (utilizando a conceituação de Rokeach, 1973) e a dissimilaridade demográfica entre os membros de times como fatores que influenciam vários tipos de conflitos dentro de times formados para uma "tarefa interdependente, não rotineira de resolução de problemas com uma data definida de término" (JEHN; CHADWICK; TATCHER, 1997, p.291. Tradução livre)

Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) distinguem dois tipos distintos de dissimilaridades demográficas que denominam "visíveis" (sexo, raça, idade) e "informacionais" (experiência, formação, tempo de casa). O conjunto de hipóteses formuladas por esses autores está sumarizado nos Quadros 2.8, 2.9 e 2.10, nos quais especificam efeitos distintos para cada um dos dois tipos de dissimilaridades.

Esses autores especificam efeitos distintos para cada um desses dois tipos de dissimilaridades, em relação ao tipo de conflito, à percepção do conflito, ao desempenho objetivo e à percepção de desempenho pelos membros do time.

No Quadro 2.8, os autores associam os dois tipos de dissimilaridades com a percepção, pelos membros do time, dos conflitos de relação e tarefa. A congruência de valores individuais, é associada aos dois tipos de conflito. De acordo com as hipóteses desses autores, a congruência de valores diminui ambos os conflitos e os dois tipos de dissimilaridades aumentam a percepção dos respectivos tipos de conflito.

Quadro 2.8 - Hipóteses sobre conflitos, congruência de valores e dissimilaridades

|  | Conflito |         | Percepção do Conflito |         |
|--|----------|---------|-----------------------|---------|
|  | Relação  | Tarefa  | Relação               | Tarefa  |
| Congruência de Valores                                       | diminui  | diminui |                       |         |
| Dissimilaridade Individual de características visíveis       |          |         | aumenta               |         |
| Dissimilaridade individual de características informacionais |          |         |                       | aumenta |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em JEHN; CHADWICK; THATCHER (1997)

No Quadro 2.9, os autores utilizam a percepção de conflitos para associá-la ao desempenho e à satisfação do grupo. De acordo com a hipótese dos autores, a percepção de conflito atua negativamente sobre todas as variáveis dependentes a menos do conflito de tarefa que atua positivamente sobre o desempenho objetivo.

Quadro 2.9 - Hipóteses sobre percepção de conflitos, desempenho e satisfação

|  | Desempenho |           | Satisfação |
|--|------------|-----------|------------|
|  | Objetivo   | Percepção |            |
| Percepção de conflito de relação pelos membros do time | diminui    | diminui   | diminui    |
| Percepção de conflito de tarefa pelos membros do time  | aumenta    | diminui   | diminui    |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em JEHN; CHADWICK; THATCHER (1997)

No Quadro 2.10 os autores associam algumas dimensões de valores ao desempenho objetivo, ao desempenho percebido e também à satisfação dos membros do grupo.

Entre os resultados desse estudo Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) apontam que: a) a congruência de valores diminui os conflitos de tarefa e de relação; b) a percepção do conflito de relação influencia de forma negativa tanto o desempenho objetivo, quanto o desempenho percebido; c) a percepção do conflito de tarefa influencia negativamente tanto o desempenho percebido quanto a satisfação; d) a relação entre o conflito de tarefa e o desempenho objetivo não foi significativa estatisticamente.

Quadro 2.10 - Hipóteses sobre intensidade de conteúdo de valores em algumas dimensões, o desempenho, a percepção do desempenho e a satisfação.

|  | Desempenho          |                     | Satisfação          |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
|  | Objetivo            | Percepção           |                     |
| Alta intensidade de conteúdo de valores nas dimensões de inovação, orientação a detalhes, orientação a resultados, orientação a recompensa, orientação para o time e determinação. | Influência positiva |                     |                     |
| Alta intensidade de conteúdo de valores nas dimensões de estabilidade, orientação a detalhes, orientação a resultados, agressividade e determinação                                |                     | Influência positiva |                     |
| Alta intensidade de conteúdo de valores nas dimensões de apoio, orientação para o time e determinação  |                     |                     | Influência positiva |
| Alta intensidade de conteúdo de valores na dimensão agressividade  |                     |                     | Influência negativa |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em: JEHN; CHADWICK; THATCHER (1997)

De especial interesse para nosso estudo, são os resultados associados à congruência de valores.

Nós previmos que o impacto da congruência de valores sobre o conflito teria efeitos misturados no desempenho do grupo, uma vez que pesquisas anteriores têm demonstrado que enquanto o conflito de relação está negativamente relacionado com o desempenho, magnitudes moderadas de conflito de tarefa podem melhorar o desempenho do grupo (Jehn, 1995). (JEHN; CHADWICK; THATCHER, 1997, p.296. Tradução livre).

O presente estudo considera a relação da dissimilaridade de valores individuais de membros de times de alta gerência com o desempenho desses times. Procura estudar a relação entre resultados de times e diferenças individuais, em nível profundo, pela dissimilaridade de valores - não mais mediante variáveis demográficas.

Como será visto com maior detalhe adiante, a realização em ambiente simulado do presente estudo permite que o efeito de algumas das variáveis, consideradas por Jehn, Chadwick e Thatcher (1997) seja minimizado, uma vez que se trata de uma amostra relativamente homogênea em relação à idade, formação escolar e ao conjunto de informações que

receberam em relação aos objetivos e à sistemática do Jogo de Empresas. Isto favorece a investigação da contribuição específica da dissimilaridade de valores sobre o desempenho.

### **3 PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESES E VARIÁVEIS DE PESQUISA**

#### **3.1 Problema de pesquisa**

Como foi visto no referencial teórico, a responsabilidade pelo desempenho das organizações é freqüentemente atribuída a times de alta gerência.

Diversos estudos concentram sua atenção na composição e, em particular, no exame das diferenças de características individuais entre os membros que compõem esses times (TAG), como antecedente de fenômenos organizacionais (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004). No entanto, a grande maioria desses estudos analisa diferenças demográficas ou funcionais dos membros do time e poucos examinam diretamente as diferenças em nível profundo. Estas diferenças são de particular interesse no processo de escolha estratégica, quando os times de alta gerência se deparam com problemas não estruturados e os executivos utilizam sua base cognitiva e seus valores para efetuar decisões (HAMBRICK; MASON, 1984).

O interesse do presente estudo é analisar diretamente a relação das diferenças, em nível profundo, entre os membros de TAG e os resultados desses times, que derivam de suas escolhas estratégicas.

O Jogo de Empresas, como um ambiente simulado de pesquisa, permite reproduzir algumas das condições dos problemas não estruturados que os TAG enfrentam ao realizar suas escolhas estratégicas. Nesse ambiente é possível aplicar os conceitos de administração, economia e contabilidade e ainda exercitar “[...] a coordenação do trabalho em equipe, a distribuição de tarefas, a negociação de idéias, o uso do tempo, a liderança, o planejamento e a tomada de decisão em grupo” (SAUAIA, 2006). No entanto, o estudo em ambiente simulado elimina inúmeras variáveis que provavelmente operariam em uma situação real, por exemplo, a disputa interna de gestores por promoções e prestígio numa organização, a pressão dos acionistas por resultados, a possibilidade de vir a ser excluído do time, entre outras.

Pode-se argumentar que essas condições do contexto real alteram o padrão de tomada de decisões do time, uma vez que modificam a importância relativa dos aspectos técnicos e

racionais por um lado e os aspectos emocionais e políticos por outro. Sendo assim, pode-se pensar que as decisões sobre recursos e estratégias estariam, na situação simulada, mais próximas das decisões “puramente técnicas”, uma vez que o resultado final do time afeta igualmente a nota na disciplina Jogo de Empresas para todos os membros do time no papel de gestores.

A partir desse argumento, poder-se-ia concluir que os resultados encontrados na situação de simulação teriam pouco ou nenhum significado para as situações reais.

No entanto, se for possível detectar a influência de diferenças em nível profundo sobre os resultados num ambiente simulado, onde as condições de escolha, por serem mais técnicas seriam menos afetadas por fatores associados a características pessoais, é provável que em uma situação real essa influência também se manifeste, uma vez que, nesse caso, a intervenção das características pessoais subjetivas dar-se-á com maior intensidade, acentuando justamente a influência dessas diferenças entre os membros, sobre a operação do time.

De particular interesse, para este estudo, é analisar a possível influência que a dissimilaridade de valores individuais entre os membros de TAG tem sobre as decisões e escolhas do time e, conseqüentemente, sobre os seus resultados. Isto conduz ao problema de pesquisa a ser respondido neste estudo:

A dissimilaridade de valores dos membros de times de alta gerência, em ambiente simulado, influencia os resultados desses times?

## **3.2 Objetivos da pesquisa**

### **3.2.1 Objetivo geral**

O objetivo deste estudo é verificar a influência da dissimilaridade de valores (gerais e laborais) dos membros de Times de Alta Gerência (TAG) nos resultados desses times.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, ele foi desdobrado nos objetivos específicos relacionados a seguir:

1. Determinar os valores gerais dos membros de TAG.
2. Determinar os valores relativos ao trabalho dos membros de TAG.
3. Determinar as dissimilaridades dos valores gerais por TAG.
4. Determinar as dissimilaridades dos valores relativos ao trabalho por TAG.
5. Verificar a existência de correlações entre as dissimilaridades dos valores gerais dos membros de TAG e os resultados organizacionais.
6. Verificar a existência de correlações entre as dissimilaridades dos valores relativos ao trabalho dos membros de TAG e os resultados organizacionais.

### **3.3 Variáveis de pesquisa**

A seguir são definidos os construtos envolvidos no presente estudo, isto é:

- a) Dissimilaridade de valores individuais, gerais e relativos ao trabalho, como variáveis independentes;
- b) Resultados organizacionais de times de alta gerência como variáveis dependentes.

#### **3.3.1 Dissimilaridade de valores individuais**

##### **3.3.1.1 Valores gerais**

De acordo com o referencial teórico apresentado, é adotada para este estudo a definição de valores de Shalom Schwartz (2006, p.57): “metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa”. Os valores gerais foram medidos pelo instrumento Questionário de Perfis de Valores (QPV), desenvolvido por Schwartz, e validado no Brasil por Tamayo e Porto (no prelo). Para testar a influência da

dissimilaridade sobre os resultados serão considerados os valores de segunda ordem: Autotranscendência, Conservação, Autopromoção e Abertura à mudança.

### 3.3.1.2 Valores relativos ao trabalho

De acordo com o referencial teórico apresentado, é adotada para este estudo a definição de valores relativos ao trabalho apresentada por Porto e Tamayo (2003, p. 146):

princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Para operacionalizar a mensuração dos valores relativos ao trabalho: Relações Sociais, Estabilidade, Prestígio e Realização no trabalho, foi utilizado o instrumento EVT - Escala de Valores relativos ao Trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003).

### 3.3.1.3 Cálculo da dissimilaridade de valores individuais

A dissimilaridade dos times para cada valor, seja geral ou relativo ao trabalho, é definida como o desvio-padrão da distribuição de valores de seus membros (BARSADÉ, 2000; CHOI, 2007).

$$DesvpV_v = \sqrt{\sum_1^n (V_{vi} - \bar{V}_v)^2 \times 1/(n-1)}$$

|             |   |   |
|-------------|---|---|
| $DesvpV_v$  | = | Dissimilaridade do time em relação ao valor $V_v$ considerado |
| $V_{vi}$    | = | Medida do valor $V_v$ para o membro $i$                       |
| $\bar{V}_v$ | = | Média dos valores $V_v$ no time considerado                   |
| $n$         | = | Número de membros do TAG considerado                          |

### **3.3.2 Resultados de times de alta gerência**

#### **3.3.2.1 Times de alta gerência -TAG**

Time de alta gerência é considerado o grupo reduzido de executivos que ocupam o topo da hierarquia na organização (HAMBRICK, 1995).

O TAG é responsável pelo desempenho global da organização e tem como função principal a tomada de decisões para estabelecer a estratégia da organização, dirigir sua implementação, atribuir a alocação de recursos e gerenciar seu desempenho (LANKAU et al., 2007; HAMBRICK, 1995). Frequentemente, o TAG é composto pelos gerentes responsáveis por cada uma das subunidades, tais como finanças, manufatura, marketing, recursos humanos, etc.

Os TAG considerados neste estudo estão constituídos por alunos de administração e contabilidade de uma universidade paulista que em cada equipe, formada por 4 a 6 membros, desempenham o papel de dirigentes na disciplina Jogo de Empresas. Eles têm como atribuições tomar as decisões estratégicas necessárias para maximizar os resultados das empresas das quais fazem parte e para isso atribuem-se cargos, associados às áreas funcionais da organização: Diretores de Planejamento, Marketing, Produção, Recursos Humanos, Finanças e Presidência (SAUAIA, 2006).

#### **3.3.3.2 Resultados organizacionais utilizados para avaliação do desempenho de TAG**

A avaliação do resultado das organizações, para efeito deste estudo foi realizada, portanto, num ambiente simulado de jogo de empresas.

O Jogo de Empresas desenvolve-se em etapas. Na primeira etapa, é apresentado o caso empresarial e são definidas as equipes. Na segunda, os participantes iniciam formulando uma estratégia de curto prazo (envolvendo um trimestre de operação da empresa) para uma rodada experimental.

De posse dos resultados experimentais, inicia-se a terceira etapa com a formulação da estratégia inicial que dá origem às primeiras decisões; na quarta etapa, composta de oito

rodadas correspondentes a oito trimestres, os participantes avaliam os resultados divulgados para cada um dos trimestres e, em função deles, realizam novas escolhas estratégicas a cada rodada, visando maximizar os resultados. Na fase final, com base no resultado do nono trimestre, é realizada uma Assembléia Geral Ordinária onde se compartilham numa seção de *benchmarking* as melhores e piores práticas para promover a aprendizagem de todos os participantes (SAUAIA, 2006).

O planejamento estratégico da empresa simulada envolve a análise de fatores ligados ao macro-ambiente, ao ambiente setorial e à organização, além de decisões relativas a ações de planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e à presidência da organização (SAUAIA, 2006).

As equipes competem entre si disputando um mesmo mercado. Para isto, definem estratégias, planejam investimentos, definem preços e volumes de produção, níveis de estoque e de caixa desejados a cada rodada semanal, procurando obter o melhor posicionamento no mercado, tendo como objetivo principal maximizar os resultados (SAUAIA, 2006).

Os resultados das empresas simuladas são acompanhados trimestralmente. Como as empresas partem de uma mesma situação inicial em relação a todos os parâmetros, os resultados obtidos nesses indicadores, após cada rodada, podem ser comparados entre si.

A mensuração de resultados compreende nove indicadores de desempenho e a média desses indicadores que corresponde ao Resultado consolidado. Para efeito do presente estudo, o resultado do time será expresso pela média dos nove indicadores do nono trimestre, uma vez que ele reflete o Resultado Consolidado de todos os outros, representando um indicador do desempenho global de cada empresa e a ele está associada a nota final da disciplina Jogo de Empresas.

### **3.4 Hipótese de pesquisa**

As hipóteses são proposições assertivas que expressam conjecturas a respeito da relação de duas ou mais variáveis. Os critérios para avaliar a qualidade das hipóteses são: conter duas ou

mais variáveis, especificar como se relacionam e permitir inferências claras que possibilitem sua avaliação (KERLINGER, 1980).

As hipóteses são, muitas vezes, derivadas de teorias existentes; em outros casos, correspondem a intuições ou suposições de pesquisadores, das quais podem vir a desenvolver-se em novas teorias. Mesmo diante da crítica freqüente de que as hipóteses estreitam a observação e a possibilidade de descobertas, elas constituem poderosas ferramentas para o desenvolvimento da ciência, quando satisfazem o critério de testabilidade (KERLINGER; LEE, 2000).

Na elaboração da hipótese deste estudo levou-se em consideração que de acordo com Guth e Tagiuri (1965), os valores individuais dos gestores são determinantes importantes nas decisões estratégicas corporativas.

Por sua vez, Hambrick e Mason (1984) entendem que para toda variável que influencie a escolha individual de uma estratégia: "pode ser dito que a faixa de variação do escore dessa variável no grupo também influencia a escolha estratégica por meio de seu efeito sobre o conflito e a geração de alternativas" (HAMBRICK; MASON, 1984, p. 203. Tradução livre). Esses autores consideram, ainda, que o grau de homogeneidade ou heterogeneidade no grupo gerencial é relevante. Hambrick e Mason (1984) reportam resultados de pesquisas que indicam que problemas rotineiros são melhor resolvidos por equipes homogêneas, enquanto que equipes heterogêneas lidam melhor com problemas não estruturados.

Derivada das considerações dos autores apresentados no referencial teórico e tendo em vista que, para realizar a escolha de estratégias, os times de alta gerência lidam com questões que envolvem problemas não estruturados é apresentada a hipótese de trabalho do presente estudo:

|   |
|---|
| A dissimilaridade de valores dos membros de TAG influencia de forma positiva os resultados do time. |
|---|

### 3.5 Esquema Orientador da Pesquisa

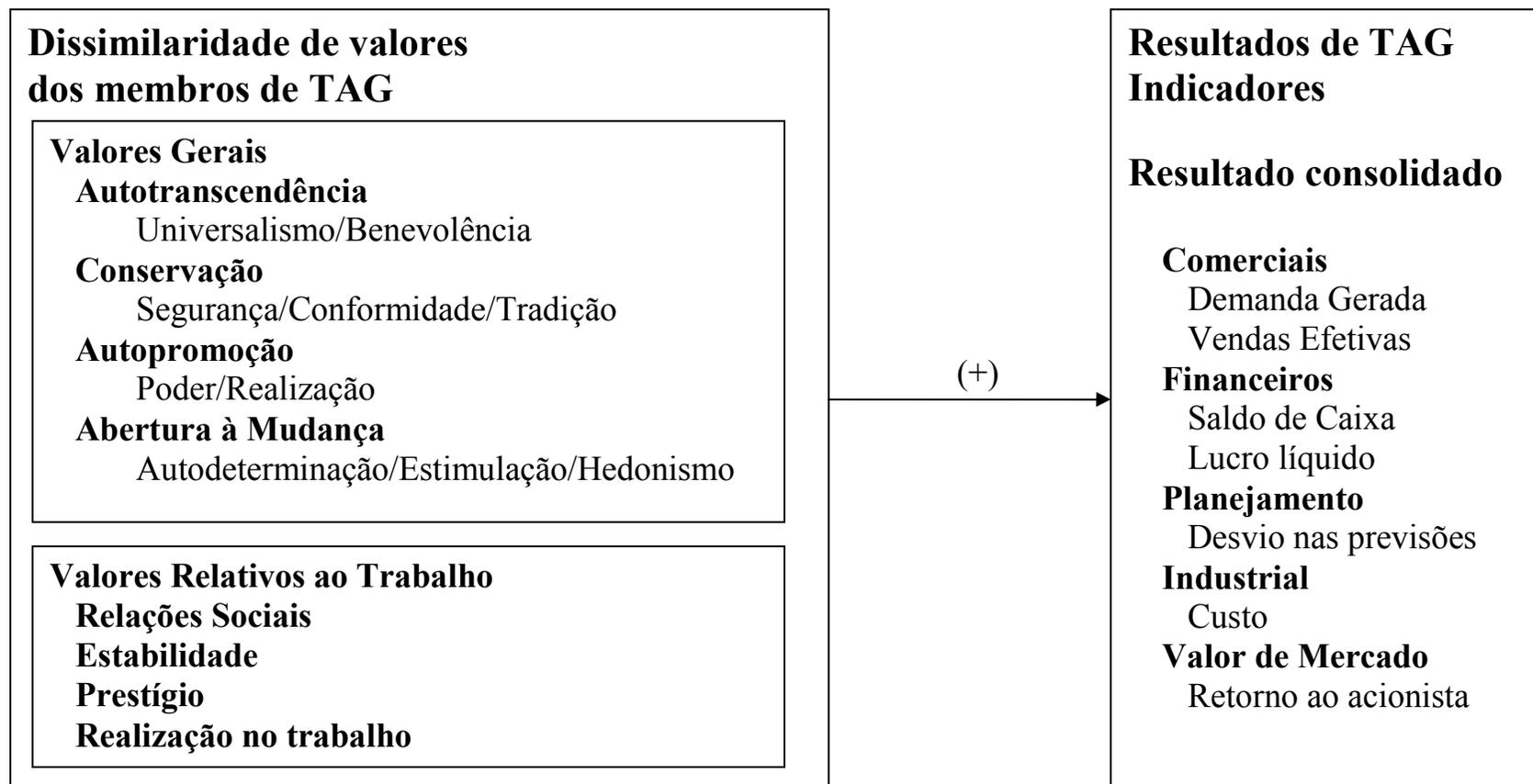


Figura 3.1 - Esquema Orientador de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“De modo que o livro fica assim com todas as vantagens do método, sem a rigidez do método. Na verdade, era tempo. Que isto de método, sendo, como é, uma coisa indispensável, todavia é melhor tê-lo sem gravata nem suspensórios, mas um pouco à fresca e à solta, como quem não se lhe dá vizinha fronteira, nem do inspetor de quarteirão. E como a eloquência, que há uma genuína e vibrante, de uma arte natural e feiticeira, e outra tesa, engomada e chocha.” (ASSIS, 1994, p.14).

### 4.1 Natureza da Pesquisa

A adequação do delineamento de pesquisa aos recursos disponíveis é uma consideração importante que deve ser realizada em cada ponto do planejamento de forma a avaliar a relação entre o custo e o benefício. Sekaran (1992) salienta que quanto mais sofisticado e rigoroso se torna o delineamento, é provável que leve a um aumento do tempo, do custo e outros recursos consumidos.

Independentemente da sofisticação ou simplicidade, é importante que o tipo de delineamento e o método sejam consistentes com o propósito da pesquisa. Quanto ao tipo, de acordo com Triviños (1987), os estudos podem ser classificados em: estudos descritivos, estudos exploratórios e experimentais. A classificação de Sekaran (1992) adota nomenclatura idêntica para os dois primeiros tipos, e separa uma terceira categoria denominada de teste de hipótese.

#### Pesquisa Descritiva

De acordo com Sekaran (1992), um estudo descritivo é adotado com a finalidade de descobrir e ser capaz de descrever as características das variáveis que intervêm numa determinada situação. Neste tipo de estudo é importante demarcar claramente a distinção entre teoria e método para conduzir de forma independente a coleta e a interpretação dos dados.

#### Pesquisa exploratória

A essência da pesquisa exploratória é a de melhor compreender a natureza de um problema ou gerar novas hipóteses a respeito das variáveis que nele intervêm. Os objetivos da pesquisa exploratória para Kerlinger e Lee (2000) são: identificar variáveis que são significativas para o fenômeno estudado, descobrir possíveis relações entre essas variáveis e criar condições para gerar e testar hipóteses de forma mais rigorosa ou com maior sistematização. Para manter a

finalidade exploratória deste tipo de estudo, a pesquisa deve ser flexível permitindo que diversas possibilidades sejam consideradas.

#### Pesquisa experimental

A pesquisa experimental pressupõe ter um grau de controle sobre as variáveis independentes que permita sua manipulação para verificar os seus efeitos sobre as variáveis dependentes. Isto permite obter resultados que reduzem a ambigüidade pelo nível de controle sobre o experimento (KERLINGER, 1980).

Em função de seus propósitos, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória, uma vez que procura identificar variáveis significativas que intervêm no fenômeno, verificar as possíveis relações entre a dissimilaridade dos valores dos membros de times no resultado desses times e criar condições para testar novas hipóteses com maior rigor. Como o estudo, além disso, descreve as variáveis que intervêm na situação de trabalho de times de alta gerência e formula uma hipótese envolvendo a relação entre essas variáveis e o resultado desses times, procurando explicar a variância da variável dependente, ele também pode ser classificado, segundo Sekaran (1992), como de teste de hipótese.

### **4.2 Método de Pesquisa**

Uma vez que o presente estudo buscou verificar a possível influência da dissimilaridade dos valores de membros de TAG nos resultados do time, portanto estabelecer relações preditivas entre variáveis, envolvendo a coleta de dados numéricos e seu tratamento estatístico, foi utilizado o método quantitativo.

### **4.3 População e amostra**

A população estudada foi composta de 48 times constituídos por 4 a 6 membros, reunindo no total 231 graduandos, matriculados no ano letivo de 2007 na disciplina de Jogos de Empresas dos cursos de Administração de Empresas e de Contabilidade de uma universidade pública localizada na cidade de São Paulo.

Dessa população foi obtida uma amostra não-aleatória, por conveniência, formada por 194 alunos que responderam aos instrumentos para mensuração dos valores individuais (gerais e relativos ao trabalho), durante uma das aulas da disciplina Jogo de Empresas.

#### **4.4 Coleta de dados**

A coleta de dados foi efetuada, por meio da aplicação de um instrumento (Apêndice B) formado por três blocos, a saber: um bloco relativo a dados demográficos e dois inventários de valores individuais, descritos mais adiante.

A aplicação do instrumento auto-preenchível foi realizada em sala de aula e contou com o auxílio do professor titular, dos monitores da disciplina e do autor deste relatório, não tendo suscitado dúvidas quanto ao objetivo da pesquisa, nem ao procedimento de preenchimento do instrumento.

##### **4.4.1 Instrumentos para mensuração de valores individuais**

As medições dos valores individuais foram realizadas por meio de dois inventários: um primeiro, relativo aos valores individuais gerais, composto por 40 afirmações e, um segundo, para mensuração dos valores individuais relativos ao trabalho, composto por 45 afirmações.

###### **4.4.1.1 Valores gerais**

O instrumento utilizado para mensurar os valores individuais gerais dos componentes dos times foi o Questionário de Perfis de Valores (QPV). O Questionário de Perfis de Valores, desenvolvido por Schwartz, foi objeto de validação por Tamayo e Porto (no prelo), utilizando o processo de tradução da versão em inglês para o português e vice-versa, sem que fossem encontradas diferenças de significado entre as versões.

Comparativamente ao primeiro instrumento desenvolvido por Schwartz: "*Schwartz Value Survey*" (SVS) com 57 itens, o QPV apresenta os valores de uma forma menos abstrata, já que

no SVS os conceitos axiológicos são apresentados sem vínculo com qualquer contexto específico (SCHWARTZ, 2005b).

O questionário é composto por 40 itens. Cada item descreve objetivos, aspirações ou desejos de uma pessoa relativos a um tipo motivacional. Nesse questionário, a tarefa do respondente é avaliar o quanto a pessoa descrita em cada item é parecida consigo (TAMAYO; PORTO, no prelo), utilizando uma escala do tipo *rating*, não numérica com seis intervalos que vão de: "Se parece muito comigo" a "Não se parece nada comigo".

Na validação do instrumento QPV, os dados foram analisados por meio da técnica de escalonamento multidimensional que confirmou a validade de construto do instrumento, ao identificar as seguintes regiões correspondentes aos tipos motivacionais previstos na teoria, com os respectivos  $\alpha$  de Cronbach: Conformidade ( $\alpha=0,59$ ), Tradição ( $\alpha=0,47$ ), Estimulação ( $\alpha=0,50$ ), Universalismo/Benevolência ( $\alpha=0,78$ ), Poder/Realização ( $\alpha=0,77$ ), Autodeterminação/Hedonismo ( $\alpha=0,68$ ) e Segurança ( $\alpha=0,54$ ).

Os itens do QPV que correspondem a cada tipo motivacional estão indicados no Quadro 4.1, no qual se pode observar o aparecimento de regiões compostas por tipos motivacionais adjacentes (TAMAYO; PORTO, no prelo). De acordo com Tamayo e Porto (no prelo), essa agregação é comum em análises desse tipo e significa que: "o fato dos tipos motivacionais se misturarem significa que eles compartilham bastante a motivação subjacente".

Quadro 4.1 - Itens do QPV por tipo motivacional após análise de dados

| <b>Tipos motivacionais</b>  | <b>Itens</b>                     |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Universalismo/ Benevolência | 3, 8, 12, 18, 19, 23, 27, 29, 40 |
| Hedonismo/ Autodeterminação | 10, 11, 22, 26, 34, 37           |
| Segurança                   | 14, 21, 31, 35                   |
| Estimulação                 | 6, 15, 30                        |
| Conformidade                | 7, 16, 28, 33, 36                |
| Tradição                    | 9, 20, 25, 38                    |
| Poder/Realização            | 2, 4, 13, 17, 24, 32, 39         |

Fonte: TAMAYO; PORTO, no prelo

Os tipos motivacionais de segunda ordem (ou ordem superior) dos valores gerais correspondem à associação de alguns tipos de primeira ordem conforme o Quadro 4.2.

Quadro 4.2 - Tipos motivacionais de segunda ordem

| <b>Tipos motivacionais de segunda ordem</b> | <b>Itens</b>                           |
|---|--|
| Autotranscendência                          | Universalismo/Benevolência             |
| Conservação                                 | Segurança / Conformidade / Tradição    |
| Autopromoção                                | Poder/Realização                       |
| Abertura à mudança                          | Hedonismo/Autodeterminação/Estimulação |

Fonte: TAMAYO; PORTO, no prelo

O QPV foi utilizado para definir as prioridades axiológicas dos respondentes por permitir uma administração relativamente simples, apresentar um menor número de itens comparativamente ao SVS e a possibilidade de aplicação de testes estatísticos (PORTO, 2005), compatíveis com os objetivos do presente estudo.

#### **4.4.1.2 Valores relativos ao trabalho**

O instrumento utilizado para identificar os valores individuais relativos ao campo específico do trabalho foi a Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), desenvolvida por Porto e Tamayo (2003). Para sua elaboração foram realizadas entrevistas com trabalhadores e o levantamento de instrumentos anteriores. Após a análise de juízes e validação semântica, o instrumento foi respondido por 394 pessoas.

O instrumento após sua validação é composto por 45 itens contendo frases para as quais os respondentes são solicitados a indicar a importância que cada um desses itens tem numa escala numérica que vai de "Nada importante" a "Extremamente importante" correspondendo a cinco intervalos. Os fatores identificados mediante análise fatorial foram: Realização no trabalho ( $\alpha=0,88$ ), Relações sociais ( $\alpha=0,88$ ), Prestígio ( $\alpha=0,87$ ) e Estabilidade ( $\alpha=0,81$ ) e estão relacionados no Quadro 4.3, onde também são indicados os itens do instrumento que correspondem a cada fator e as metas motivacionais correspondentes.

Quadro 4.3 - Itens do instrumento EVT correspondentes a cada valor

| Valores relativos ao Trabalho  | Itens                                    |
|--|--|
| <b>Realização no trabalho</b><br>Busca de prazer, realização pessoa e profissional. Independência de pensamento e ação, por meio da autonomia intelectual e da criatividade. | 4-5-7-8-10-12-13-14-16-24-30-39-40-41-44 |
| <b>Relações Sociais</b><br>Busca de relações sociais positivas e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho.   | 1-2-9-18-35-37-43                        |
| <b>Prestígio</b><br>Busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.   | 3-11-19-20-21-23-26-28-29-32-36-45       |
| <b>Estabilidade</b><br>Busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.                                | 6-15-17-22-25-27-31-33-34-38-42          |

Fonte: PORTO; TAMAYO, 2003

A opção neste estudo pela escala EVT levou em conta tratar-se de uma escala validada, que foi desenvolvida por pesquisadores de instituições brasileiras, que consideraram como ponto de partida a teoria de valores básicos de Schwartz, ou seja, a mesma base teórica que está sendo utilizada na mensuração dos valores gerais.

#### 4.4.2 Resultados dos TAG

Os resultados dos times foram obtidos dos Demonstrativos das Operações e dos Demonstrativos Financeiros, gerados a cada rodada de simulação e consolidados ao final do semestre letivo pelo programa de simulação do Jogo de Empresas (Figura 4.1), cedidos pelo professor condutor da disciplina quando finalizada.

O simulador adotado para o estudo (Exercício de Gestão Simulada - EGS) apresenta um conjunto de funções matemáticas que representam, de maneira simplificada, os aspectos da macroeconomia, da microeconomia e da realidade empresarial que se deseja estudar. Tais equações associam um dado conjunto de entradas (decisões) a um determinado conjunto de saídas (resultados) em cada ciclo de operação (trimestre). (SAUAIA, 2008. p.133)

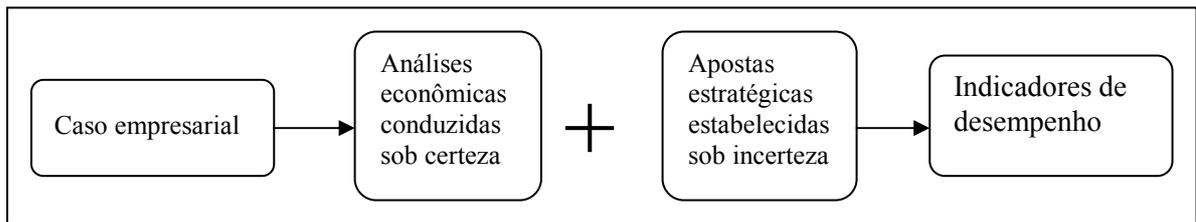


Figura 4.1 Modelo de geração de resultados no Jogo de Empresas  
 Fonte: Extraído de SAUAIA, 2008, p.4

A mensuração de resultados compreende nove indicadores de desempenho e a média desses indicadores que representa o indicador consolidado de resultado final dos TAG (Quadro 4.4).

Quadro 4.4 - Indicadores de Resultado de TAG

| Indicadores agregados por tipo     | Indicadores   |
|------------------------------------|---|
| Indicadores Comerciais             | 1. Demanda gerada<br>2. Volume efetivo de vendas  |
| Indicadores financeiros            | 3. Saldo de Caixa<br>4. Lucro líquido após I. R.  |
| Indicadores de Planejamento        | 5. Desvio na previsão do lucro depois do IR<br>6. Desvio na previsão de Vendas<br>7. Desvio na previsão do saldo de caixa |
| Indicador Industrial               | 8. Custo unitário direto  |
| Indicador de Valor de Mercado      | 9. Taxa de retorno ao Acionista   |
| Indicador de Resultado consolidado | 10. Média dos indicadores de resultado  |

Fonte: Baseado em SAUAIA, 2006

Para efeito deste estudo, conforme já observado, o resultado do time será expresso pelo Indicador de Resultado consolidado, uma vez que este indicador reflete o resultado integrado de todos os outros.

## **4.5 Tratamento de dados**

Tendo em vista que neste estudo serão utilizadas técnicas estatísticas mono, bi (correlações) e multivariadas (regressão linear), torna-se necessário para sua correta utilização a preparação do banco de dados coletado e o seu exame para garantir que "a estrutura estatística e teórica na qual se baseiam também está sustentada" (HAIR et al., 2005, p.52).

### **4.5.1 Preparação do banco de dados**

A preparação do banco de dados envolveu as seguintes etapas: tabulação e verificação de entrada de dados; análise de dados faltantes; análise de questionários com viés de discriminação e identificação de observações atípicas. Essas etapas são descritas a seguir.

#### **4.5.1.1 Tabulação e verificação de entrada de dados**

Os dados coletados após a aplicação do instrumento de pesquisa foram tabulados em uma planilha do software Microsoft Office Excel 2003, como preparação para a entrada de dados no programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Para garantir a precisão do processo de tabulação foi calculado o número de registros a serem auditados de forma a obter um nível máximo de 1% de erros com um nível de confiança de 95%. De um total de mais de 16.000 registros foram sorteados aleatoriamente 381 registros. Após a verificação de todos os registros especificados, foram encontrados dois registros com problema, o que significa uma proporção média na amostra de 0,52%, que é menor que 1% e, portanto satisfaz o critério estabelecido para a precisão da tabulação dentro do nível de significância definido ( $p < 0,05$ ).

#### **4.5.1.2 Análise de dados faltantes**

A verificação de dados faltantes foi realizada de acordo com o procedimento recomendado por Hair et al. (2005, p.64-70). Para tanto, foi utilizada a função *Analyse/Missing Values Analysis* do Software SPSS. Os resultados da análise são reproduzidos nas Tabelas 4.1, 4.2 e 4.3.

Tabela 4.1 - Dados Faltantes QPV

|         | N   | Média | Desvio-<br>padrão | Faltante |            |
|---------|-----|-------|-------------------|----------|------------|
|         |     |       |                   | Qde.     | Percentual |
| QPV0001 | 193 | 4,72  | 1,088             | 1        | 0,5        |
| QPV0002 | 193 | 3,91  | 1,362             | 1        | 0,5        |
| QPV0003 | 194 | 4,91  | 1,151             | 0        | 0          |
| QPV0004 | 192 | 4,81  | 1,133             | 2        | 1          |
| QPV0005 | 194 | 4,09  | 1,307             | 0        | 0          |
| QPV0006 | 193 | 4,76  | 1,153             | 1        | 0,5        |
| QPV0007 | 194 | 3,09  | 1,372             | 0        | 0          |
| QPV0008 | 193 | 4,89  | 1,103             | 1        | 0,5        |
| QPV0009 | 191 | 2,37  | 1,291             | 3        | 1,5        |
| QPV0010 | 193 | 4,83  | 1,057             | 1        | 0,5        |
| QPV0011 | 194 | 5,09  | 0,892             | 0        | 0          |
| QPV0012 | 194 | 4,64  | 1,015             | 0        | 0          |
| QPV0013 | 193 | 4,47  | 1,299             | 1        | 0,5        |
| QPV0014 | 194 | 3,97  | 1,386             | 0        | 0          |
| QPV0015 | 193 | 3,81  | 1,223             | 1        | 0,5        |
| QPV0016 | 193 | 4,25  | 1,233             | 1        | 0,5        |
| QPV0017 | 193 | 3,61  | 1,216             | 1        | 0,5        |
| QPV0018 | 194 | 5,21  | 0,906             | 0        | 0          |
| QPV0019 | 194 | 4,9   | 1,077             | 0        | 0          |
| QPV0020 | 194 | 3,08  | 1,668             | 0        | 0          |
| QPV0021 | 0   | .     | .                 | 194      | 100        |
| QPV0022 | 0   | .     | .                 | 194      | 100        |
| QPV0023 | 194 | 4,56  | 1,16              | 0        | 0          |
| QPV0024 | 194 | 4,48  | 1,192             | 0        | 0          |
| QPV0025 | 192 | 3,35  | 1,193             | 2        | 1          |
| QPV0026 | 194 | 4,58  | 1,19              | 0        | 0          |
| QPV0027 | 193 | 4,79  | 0,931             | 1        | 0,5        |
| QPV0028 | 194 | 4,54  | 1,218             | 0        | 0          |
| QPV0029 | 194 | 4,59  | 1,228             | 0        | 0          |
| QPV0030 | 193 | 4,42  | 1,227             | 1        | 0,5        |
| QPV0031 | 194 | 4,63  | 1,224             | 0        | 0          |
| QPV0032 | 194 | 4,98  | 0,952             | 0        | 0          |
| QPV0033 | 194 | 4,12  | 1,329             | 0        | 0          |
| QPV0034 | 194 | 5,19  | 0,914             | 0        | 0          |
| QPV0035 | 193 | 4,2   | 1,251             | 1        | 0,5        |
| QPV0036 | 194 | 4,91  | 0,983             | 0        | 0          |
| QPV0037 | 193 | 4,93  | 0,987             | 1        | 0,5        |
| QPV0038 | 194 | 4,3   | 1,256             | 0        | 0          |
| QPV0039 | 193 | 4,22  | 1,341             | 1        | 0,5        |
| QPV0040 | 194 | 4,09  | 1,237             | 0        | 0          |

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 4.1 pode-se observar que as questões 21 e 22 do Instrumento QPV não foram respondidas, uma vez que por erro de diagramação foram eliminadas do instrumento e não serão consideradas neste estudo.

O percentual máximo de dados faltantes (excluídos os casos das questões QPV21 e QPV22) foi de 1,5%; a análise da distribuição desses dados não revelou qualquer padrão sistemático.

Utilizou-se o mesmo procedimento para a Escala de Valores do Trabalho EVT. Neste caso verificou-se que o aluno correspondente ao registro original 168 deixou de responder todas as questões relativas à escala EVT, e, portanto foi excluído da base de dados.

Tabela 4.2 - Dados Faltantes EVT

|         | N   | Média | Desvio-<br>padrão | Faltantes |            |
|---------|-----|-------|-------------------|-----------|------------|
|         |     |       |                   | Qde.      | Percentual |
| EVT0001 | 193 | 4,31  | 0,795             | 1         | 0,5        |
| EVT0002 | 193 | 4,51  | 0,744             | 1         | 0,5        |
| EVT0003 | 192 | 3,14  | 0,999             | 2         | 1          |
| EVT0004 | 193 | 4,31  | 0,887             | 1         | 0,5        |
| EVT0005 | 193 | 4,29  | 0,859             | 1         | 0,5        |
| EVT0006 | 193 | 3,24  | 1,043             | 1         | 0,5        |
| EVT0007 | 193 | 4,22  | 0,882             | 1         | 0,5        |
| EVT0008 | 193 | 4,07  | 0,826             | 1         | 0,5        |
| EVT0009 | 193 | 4,54  | 0,777             | 1         | 0,5        |
| EVT0010 | 193 | 4,44  | 0,776             | 1         | 0,5        |
| EVT0011 | 193 | 3,8   | 0,97              | 1         | 0,5        |
| EVT0012 | 193 | 4,41  | 0,799             | 1         | 0,5        |
| EVT0013 | 193 | 4,26  | 0,859             | 1         | 0,5        |
| EVT0014 | 191 | 4,3   | 0,912             | 3         | 1,5        |
| EVT0015 | 192 | 1,57  | 0,918             | 2         | 1          |
| EVT0016 | 193 | 4,34  | 0,788             | 1         | 0,5        |
| EVT0017 | 193 | 3,47  | 1,127             | 1         | 0,5        |
| EVT0018 | 192 | 4,13  | 0,968             | 2         | 1          |
| EVT0019 | 193 | 3,47  | 1,127             | 1         | 0,5        |
| EVT0020 | 193 | 3,58  | 0,845             | 1         | 0,5        |
| EVT0021 | 192 | 3,78  | 1,085             | 2         | 1          |
| EVT0022 | 193 | 3,46  | 1,132             | 1         | 0,5        |
| EVT0023 | 191 | 4,12  | 0,834             | 3         | 1,5        |
| EVT0024 | 191 | 4,22  | 0,842             | 3         | 1,5        |
| EVT0025 | 193 | 3,01  | 1,19              | 1         | 0,5        |
| EVT0026 | 193 | 3,77  | 0,937             | 1         | 0,5        |
| EVT0027 | 193 | 2,34  | 1,088             | 1         | 0,5        |
| EVT0028 | 193 | 3,24  | 0,999             | 1         | 0,5        |
| EVT0029 | 193 | 3,34  | 0,967             | 1         | 0,5        |
| EVT0030 | 193 | 4,41  | 0,695             | 1         | 0,5        |
| EVT0031 | 193 | 3,62  | 1,18              | 1         | 0,5        |
| EVT0032 | 193 | 2,83  | 1,126             | 1         | 0,5        |
| EVT0033 | 193 | 2,35  | 1,155             | 1         | 0,5        |
| EVT0034 | 193 | 2,95  | 1,249             | 1         | 0,5        |
| EVT0035 | 193 | 4,21  | 0,996             | 1         | 0,5        |
| EVT0036 | 193 | 3,5   | 1,026             | 1         | 0,5        |
| EVT0037 | 193 | 3,82  | 0,968             | 1         | 0,5        |
| EVT0038 | 193 | 3,94  | 0,977             | 1         | 0,5        |
| EVT0039 | 193 | 4,36  | 0,773             | 1         | 0,5        |
| EVT0040 | 193 | 3,72  | 1,038             | 1         | 0,5        |
| EVT0041 | 193 | 4,09  | 0,953             | 1         | 0,5        |
| EVT0042 | 193 | 3,48  | 1,16              | 1         | 0,5        |
| EVT0043 | 193 | 4,31  | 0,787             | 1         | 0,5        |
| EVT0044 | 193 | 3,85  | 1,062             | 1         | 0,5        |
| EVT0045 | 193 | 3,9   | 0,884             | 1         | 0,5        |

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se também que o percentual máximo de dados faltantes relativos a uma única questão também foi de 1,5% (Tabela - 4.2). A análise dos dados faltantes não revelou nenhum padrão sistemático.

Feitas as exclusões mencionadas, foram identificados 30 campos de valores faltantes num total de mais de 16.000 campos de registros, isto é, 0,19%. O número máximo de dados faltantes em campos relativos a uma única questão foi de três dados, o que significa um máximo de 1,5% de dados faltantes por variável. O número máximo de respostas faltantes por registro (por aluno) foi de duas questões.

Em função desses resultados decidiu-se manter os 193 registros e completar os dados faltantes (HAIR et al., 2005), utilizando-se o tratamento EM disponível no SPSS, que estima os valores faltantes por meio de um processo iterativo de dois estágios.

Foi verificado que depois de substituir os registros faltantes pelos valores estimados de acordo com o procedimento indicado, os valores da média e do desvio-padrão para cada questão não foram alterados.

Em relação aos dados demográficos que caracterizam a população, encontrou-se um campo (função na equipe) faltando em 21 casos, o que significa 10,8% dos casos. No caso dos dados demográficos faltantes, não se recorreu a nenhum procedimento de atribuição, por não fazer sentido.

Tabela 4.3 - Dados Demográficos Faltantes

|            | N   | Faltantes  |      |
|------------|-----|------------|------|
|            |     | Percentual | Qde  |
| Gênero     | 194 | 0          | ,0   |
| Idade      | 191 | 3          | 1,5  |
| Semestre   | 192 | 2          | 1,0  |
| Curso      | 193 | 1          | ,5   |
| Horário    | 191 | 3          | 1,5  |
| Indústria  | 194 | 0          | ,0   |
| Empresa    | 194 | 0          | ,0   |
| Grupo      | 194 | 0          | ,0   |
| Função     | 173 | 21         | 10,8 |
| At_Profiss | 194 | 0          | ,0   |

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.5.1.3 Análise de questionários com viés de discriminação

Para evitar levar em conta aqueles registros em que os alunos participantes não fizeram um esforço sério de discriminação foram levantados todos os casos em que uma mesma resposta foi utilizada em mais de "80% das questões" conforme recomendado pela *European Social Survey* nos estudos de valores humanos (ESS, 2008, Capítulo 4, p.3). Como pode ser observado na Tabela 4.4, foram eliminados os respondentes 134, 135, 157, 163, 166, 177 e 190.

Tabela 4.4 – Análise de questionários com viés de discriminação

| Caso       | Grupo     | Quantidade | %            | Descrição          | Instrumento |
|------------|-----------|------------|--------------|--------------------|-------------|
| 12         | 13        | 30         | 66,7%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 36         | 18        | 29         | 64,4%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 38         | 19        | 33         | 73,3%        | Respostas 4 no EVT | EVT         |
| 38         | 19        | 33         | 73,3%        | Respostas 4 no EVT | EVT         |
| 61         | 25        | 34         | 75,6%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 61         | 25        | 34         | 75,6%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 70         | 27        | 33         | 73,3%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 95         | 34        | 34         | 75,6%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 95         | 34        | 24         | 63,2%        | Respostas 6 no QPV | QPV         |
| 106        | 37        | 34         | 75,6%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 108        | 37        | 29         | 64,4%        | Respostas 4 no EVT | EVT         |
| 112        | 38        | 35         | 77,8%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 113        | 41        | 35         | 77,8%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 120        | 42        | 29         | 64,4%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 122        | 43        | 34         | 75,6%        | Respostas 3 no EVT | EVT         |
| 129        | 45        | 34         | 75,6%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| <b>134</b> | <b>46</b> | <b>41</b>  | <b>91,1%</b> | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| <b>135</b> | <b>47</b> | <b>37</b>  | <b>82,2%</b> | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 139        | 51        | 29         | 64,4%        | Respostas 4 no EVT | EVT         |
| 140        | 51        | 29         | 64,4%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 150        | 53        | 35         | 77,8%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| 156        | 54        | 33         | 73,3%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| <b>157</b> | <b>55</b> | <b>36</b>  | <b>80,0%</b> | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| <b>163</b> | <b>57</b> | <b>36</b>  | <b>80,0%</b> | Respostas 4 no EVT | EVT         |
| <b>166</b> | <b>57</b> | <b>36</b>  | <b>80,0%</b> | Respostas 3 no EVT | EVT         |
| <b>177</b> | <b>64</b> | <b>38</b>  | <b>84,4%</b> | Respostas 4 no EVT | EVT         |
| 182        | 65        | 30         | 66,7%        | Respostas 5 no EVT | EVT         |
| <b>190</b> | <b>66</b> | <b>39</b>  | <b>86,7%</b> | Respostas 4 no EVT | EVT         |

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5.1.4 Identificação de observações atípicas

De acordo com Hair et al. (2005), observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis, como sendo notavelmente diferentes das outras observações. Elas podem ser problemáticas ou benéficas dependendo de sua origem. Ainda de acordo com Hair et al. (2005), existem quatro classes de observações atípicas:

1. Erro de entrada de dados ou codificação;
2. Observação que ocorre em função de um evento extraordinário;
3. Observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação. Apesar de serem as que têm mais possibilidade de serem eliminadas, podem ser mantidas se o pesquisador entender que representam um segmento válido da população;
4. As que estão dentro do intervalo usual de observações, mas são únicas na sua combinação.

Para identificar esses casos, há um procedimento que examina a distribuição de observações e seleciona como atípicos os casos que estão fora dos intervalos de distribuição. Primeiro converte-se os dados em escores-padrão com média 0 e desvio-padrão igual a 1. Para amostras pequenas (80 observações ou menos), a diretriz é identificar como atípicas observações com escores-padrão de 2,5 em módulo ou mais. Quando os tamanhos das amostras são maiores (como no caso do presente estudo), as diretrizes sugerem que o valor básico de escores-padrão varie de 3 a 4 (HAIR et al., 2005, p.72).

Os procedimentos foram realizados tanto para o Questionário de Perfis de Valores, quanto para a Escala de Valores do Trabalho. A Tabela 4.5 ilustra o resultado desse procedimento, para o instrumento QPV, adotando-se o valor 3 para o escore-padrão.

Após a análise dos casos, verificou-se que, embora haja respostas que correspondem a padrões diferenciados (102 casos num total de mais de 16.000 respostas), elas representam um segmento válido da população e, portanto foram mantidas.

Tabela 4.5 – Casos atípicos por grupo instrumento QPV

| Caso | Quantidade | %     | ZQPV | Z.      |
|------|------------|-------|------|---------|
| 17   | 1          | 2,6%  | 26   | -3<Z<-4 |
| 56   |            |       | 11   | -3<Z<-4 |
| 56   | 2          | 5,3%  | 32   | -3<Z<-4 |
| 69   | 1          |       | 10   | -3<Z<-4 |
| 70   | 1          |       | 8    | -3<Z<-4 |
| 72   |            |       | 23   | -3<Z<-4 |
| 72   |            |       | 26   | -3<Z<-4 |
| 72   | 3          | 7,9%  | 37   | -3<Z<-4 |
| 77   | 1          | 2,6%  | 3    | -3<Z<-4 |
| 78   | 1          | 2,6%  | 8    | -3<Z<-4 |
| 88   | 1          | 2,6%  | 1    | -3<Z<-4 |
| 92   | 1          | 2,6%  | 4    | -3<Z<-4 |
| 95   |            |       | 6    | -3<Z<-4 |
| 95   | 2          | 5,3%  | 18   | -4<Z    |
| 101  |            |       | 12   | -3<Z<-4 |
| 101  |            |       | 36   | -3<Z<-4 |
| 102  | 3          | 7,9%  | 32   | -4<Z    |
| 103  | 1          | 2,6%  | 18   | -3<Z<-4 |
| 108  |            |       | 11   | -3<Z<-4 |
| 108  |            |       | 18   | -3<Z<-4 |
| 108  |            |       | 19   | -3<Z<-4 |
| 108  |            |       | 32   | -3<Z<-4 |
| 108  | 5          | 13,2% | 34   | -3<Z<-4 |
| 111  | 1          | 2,6%  | 1    | -3<Z<-4 |
| 127  | 1          | 2,6%  | 10   | -3<Z<-4 |
| 132  | 1          | 2,6%  | 32   | -3<Z<-4 |
| 141  | 1          | 2,6%  | 11   | -3<Z<-4 |
| 150  | 1          | 2,6%  | 26   | -3<Z<-4 |
| 167  | 1          | 2,6%  | 32   | -3<Z<-4 |
| 178  | 1          | 2,6%  | 27   | -4<Z    |

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5.2 Cálculo das dissimilaridades de valores individuais

##### 4.5.2.1 Cálculo dos valores gerais e dos valores relativos ao trabalho

Os valores individuais, gerais de primeira e segunda ordem, e os laborais, foram calculados de acordo com os protocolos dos respectivos questionários apresentados nos Quadros 4.1, 4.2 e 4.3, por meio da média aritmética dos itens de cada tipo motivacional.

Os valores obtidos por meio desse procedimento foram submetidos ao processo de correção do uso individual de escalas.

Este procedimento tem por objetivo considerar e corrigir as diferenças individuais no modo de responder a um instrumento de pesquisa, como o de valores, que mede importância. Algumas pessoas, em suas respostas, utilizam toda a largura da faixa de resposta oferecida pela escala, enquanto outras concentram suas respostas nos intervalos central, superior ou inferior (ESS, 2008, Capítulo 4, p.5). No caso do instrumento QPV, por exemplo, isto depende de quanto o respondente se considera parecido ou diferente das pessoas descritas no instrumento e de seu comportamento para enfatizar ou minimizar diferenças.

Esse tipo de tendência ao responder não pode ser ignorado, sob o risco de se considerar que, para algumas pessoas, todos os valores são importantes enquanto para outras não. O que realmente importa, para efeito deste estudo, é a hierarquia relativa dos valores para cada pessoa, isto é, sua prioridade relativa dentro de um sistema de valores e não o valor absoluto que resulta do cálculo numérico para cada valor.

Por exemplo, se duas pessoas tiverem o mesmo resultado para um determinado valor, mas uma delas tiver resultados inferiores para todos os outros valores considerados, enquanto que a segunda pessoa tem resultados superiores, é razoável esperar que para a primeira pessoa os comportamentos associados a esse valor, por ser mais importante, sejam mais frequentes que para a segunda, apesar de ter o mesmo resultado absoluto para esse valor.

Para fazer essa correção, o procedimento utilizado foi calcular, para cada respondente, a média de todas as suas respostas e subtrair essa média de todos os resultados de valores calculados a partir dos escores originais atribuídos a cada item, conforme recomendado por ESS (2008, Capítulo 4, p.5). Este procedimento foi realizado tanto para o instrumento QPV, quanto para o instrumento EVT.

#### **4.5.2 Cálculo da dissimilaridade de valores individuais por time**

Conforme descrito no Capítulo 3 deste estudo, para determinar a dissimilaridade de valores individuais por time, para cada valor, foi calculado o desvio-padrão da distribuição de cada valor considerado (BARSADE, 2000; CHOI, 2007).

O desvio-padrão e não o coeficiente de variação foi utilizado para operacionalizar a dissimilaridade de TAG uma vez que os valores foram medidos numa escala intervalar e não numa escala razão (BARSADÉ, 2000). Além disso, o desvio-padrão "[...] é conceitualmente considerada como uma variável em si que separa os membros com respeito a suas posições ou valores em relação aos objetivos das tarefas e processos e os leva a produzir idéias diferentes." (CHOI, 2007, P.220. Tradução livre).

Por outro lado, não foi encontrada nenhuma referência à utilização do coeficiente de variação quando as variáveis são centralizadas (pela correção do uso individual de escalas) já que provocaria que as diferenças, medidas com esse coeficiente, sejam aumentadas desmedidamente quando as médias se aproximam muito de zero.

O desvio-padrão também é útil uma vez que permite explorar os efeitos separados da média e da variância e explorar a possível interação de efeitos entre ambos (BARSADÉ, 2000).

#### **4.5.3 Técnicas Estatísticas Bi e Multivariada**

Uma vez realizada a depuração da base de dados e calculadas as dissimilaridades de valores individuais para os grupos, foram examinadas as eventuais correlações de Pearson, entre os tipos motivacionais de segunda ordem e os valores relativos ao trabalho com o Resultado consolidado dos times. Este procedimento foi utilizado de forma a explorar as possíveis relações entre as variáveis investigadas do problema de modo a orientar a determinação de modelos de regressão linear múltipla para testar a hipótese de pesquisa e são detalhados a seguir no item apresentação, análise e interpretação de dados, pois se entende que dessa forma ficarão mais claros.

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

São apresentados os resultados obtidos no presente estudo, organizados em correspondência com os objetivos definidos no Capítulo 3.

Em primeiro lugar, é caracterizada a amostra em nível individual. A seguir, são examinados os valores individuais gerais de primeira e segunda ordem dos respondentes, os valores relativos ao trabalho e as correlações existentes entre os valores encontrados.

Em terceiro lugar é caracterizada a amostra em nível de time e são analisadas as dissimilaridades de valores de cada time. Finalmente são apresentados os modelos de regressão encontrados, precedidos das correlações entre as dissimilaridades de valores dos times e os resultados desses times.

À medida que os resultados são apresentados é realizada sua análise à luz do referencial teórico, chamando-se a atenção para os principais achados.

### **5.1 Caracterização da amostra em nível individual**

Conforme descrito no item 4.3, a população objeto deste estudo foi composta por 48 times constituídos por 231 alunos matriculados na disciplina Jogos de Empresas dos cursos em Administração de Empresas e de Contabilidade de uma universidade pública localizada na cidade de São Paulo. Dessa população, foi obtida uma amostra não aleatória por conveniência formada por 194 alunos. Após a depuração da base de dados restaram, da amostra original, 186 registros (80,5% da população).

A caracterização dos indivíduos da amostra depurada está descrita na Tabela 5.1. Como pode ser observado nessa tabela, 61,3% dos respondentes são do sexo masculino, 91,8% de todos os membros dos times considerados têm 30 anos ou menos e 86,4% estão concentrados nos sétimo e nono semestres, sendo que 42,2% estão matriculados no curso de Administração de Empresas, enquanto 57,8% no curso de Contabilidade. As porcentagens de alunos do período diurno e do noturno correspondem, respectivamente, a 43,7% e a 56,3%.

Tabela 5.1 - Caracterização da Amostra em nível individual

|                             | Frequência | Porcentagem | Porcentagem<br>Válida | Porcentagem<br>Acumulada |
|-----------------------------|------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Gênero</b>               |            |             |                       |                          |
| Masculino                   | 114        | 61,3        | 61,3                  | 61,3                     |
| Feminino                    | 72         | 38,7        | 38,7                  | 100,0                    |
| Total                       | 186        | 100,0       | 100,0                 |                          |
| <b>Idade</b>                |            |             |                       |                          |
| 20 – 25                     | 140        | 75,3        | 76,5                  | 76,5                     |
| 25 – 30                     | 28         | 15,1        | 15,3                  | 91,8                     |
| 31 – 35                     | 12         | 6,5         | 6,6                   | 98,4                     |
| 36 – 40                     | 3          | 1,6         | 1,6                   | 100,0                    |
| Total Válido                | 183        | 98,4        | 100,0                 |                          |
| Faltantes                   | 3          | 1,6         |                       |                          |
| Total Geral                 | 186        | 100,0       |                       |                          |
| <b>Semestre</b>             |            |             |                       |                          |
| Sétimo                      | 88         | 47,3        | 47,8                  | 47,8                     |
| Nono                        | 71         | 38,2        | 38,6                  | 86,4                     |
| Outros                      | 25         | 13,4        | 13,6                  | 100,0                    |
| Total Válido                | 184        | 98,9        | 100                   |                          |
| Faltante                    | 2          | 1,1         |                       |                          |
| Total Geral                 | 186        | 100,0       |                       |                          |
| <b>Curso</b>                |            |             |                       |                          |
| Administração               | 78         | 41,9        | 42,2                  | 42,2                     |
| Contabilidade               | 107        | 57,5        | 57,8                  | 100,0                    |
| Total Válido                | 185        | 99,5        | 100,0                 |                          |
| Faltante                    | 1          | 0,5         |                       |                          |
| Total Geral                 | 186        | 100         |                       |                          |
| <b>Horário</b>              |            |             |                       |                          |
| 07:30                       | 50         | 26,9        | 27,3                  | 27,3                     |
| 09:20                       | 30         | 16,1        | 16,4                  | 43,7                     |
| 19:30                       | 103        | 55,4        | 56,3                  | 100,0                    |
| Total Válido                | 183        | 98,4        | 100,0                 |                          |
| Faltante                    | 3          | 1,6         |                       |                          |
| Total Geral                 | 186        | 100,0       |                       |                          |
| <b>Função na Equipe</b>     |            |             |                       |                          |
| Planejamento                | 28         | 15,1        | 16,7                  | 16,7                     |
| Marketing                   | 36         | 19,4        | 21,4                  | 38,1                     |
| Produção                    | 32         | 17,2        | 19,0                  | 57,1                     |
| Recursos Humanos            | 28         | 15,1        | 16,7                  | 73,8                     |
| Finanças                    | 35         | 18,8        | 20,8                  | 94,6                     |
| Presidência                 | 9          | 4,8         | 5,4                   | 100,0                    |
| Total Válido                | 168        | 90,3        | 100,0                 |                          |
| Faltante                    | 18         | 9,7         |                       |                          |
| Total Geral                 | 186        | 100,0       |                       |                          |
| <b>Atuação Profissional</b> |            |             |                       |                          |
| Func. c/ vínculo empr.      | 95         | 51,1        | 51,1                  | 51,1                     |
| Estagiário                  | 66         | 35,5        | 35,5                  | 86,6                     |
| Autônomo                    | 4          | 2,2         | 2,2                   | 88,7                     |
| Sócio proprietário          | 5          | 2,7         | 2,7                   | 91,4                     |
| Não atua profissionalmente. | 16         | 8,6         | 8,6                   | 100,00                   |
| Total Válido                | 186        | 100,0       | 100,0                 |                          |

Fonte: Dados da pesquisa

Dos participantes deste estudo, 86,6% indicaram trabalhar em empresas, sendo que 51,1% estavam contratados com vínculo empregatício, enquanto que 35,5% informaram trabalhar como estagiários.

A porcentagem de itens sem resposta variou entre 0% no caso de gênero e atuação profissional até 1,6%, no caso de idade e horário, correspondendo a três respostas faltantes.

Diferença especial foi observada no caso da função desempenhada pelos membros dentro do time. A ausência de respostas nesse item alcançou 9,7% da amostra depurada. Isto parece ser indicativo de que essa variável não desempenha um papel tão importante na dinâmica da equipe ao realizar o jogo de empresas.

## 5.2 Valores gerais dos respondentes

A Tabela 5.2 apresenta o resultado do cálculo dos valores para a amostra considerada, depois de realizada a depuração da base de dados, antes do procedimento de centralização, a título de permitir uma associação com os valores originais das escalas utilizadas..

Tabela 5.2 - Valores gerais de primeira ordem dos respondentes antes do procedimento de centralização

|    | Valores gerais             | Média | Desvio Padrão |
|----|----------------------------|-------|---------------|
| 1. | Hedonismo/Autodeterminação | 4,92  | 0,66          |
| 2. | Universalismo/Benevolência | 4,72  | 0,65          |
| 3. | Poder/Realização           | 4,36  | 0,81          |
| 4. | Estimulação                | 4,32  | 0,94          |
| 5. | Segurança                  | 4,27  | 0,87          |
| 6. | Conformidade               | 4,18  | 0,77          |
| 7. | Tradição                   | 3,26  | 0,82          |

Fonte: Dados de pesquisa

Pode-se observar que os valores gerais dos respondentes variaram, enquanto tipos motivacionais dentro de uma escala de 1 (Não se parece nada comigo) a 6 (Se parece muito comigo), de 3,26, para o tipo motivacional Tradição a 4,92, para o tipo motivacional Hedonismo/Autodeterminação, com os desvios-padrões variando de 0,65, para o tipo Universalismo/Benevolência a 0,94, para o tipo Estimulação.

A partir da análise de histogramas é possível verificar que as respostas tendem a concentrar-se na parte superior da escala, em concordância com a observação de Schwartz: "a maneira como as pessoas pensam em valores - vendo a maioria deles variando entre medianamente e muito importantes" (2005a, p.31) e, de forma consistente com essa observação, todas as distribuições de frequência relativas aos valores apresentam uma leve assimetria para a esquerda.

A Figura 5.1 apresenta o histograma da distribuição do valor correspondente ao tipo motivacional Hedonismo/Autodeterminação que ilustra essa assimetria, com a concentração das respostas na extremidade direita da escala.

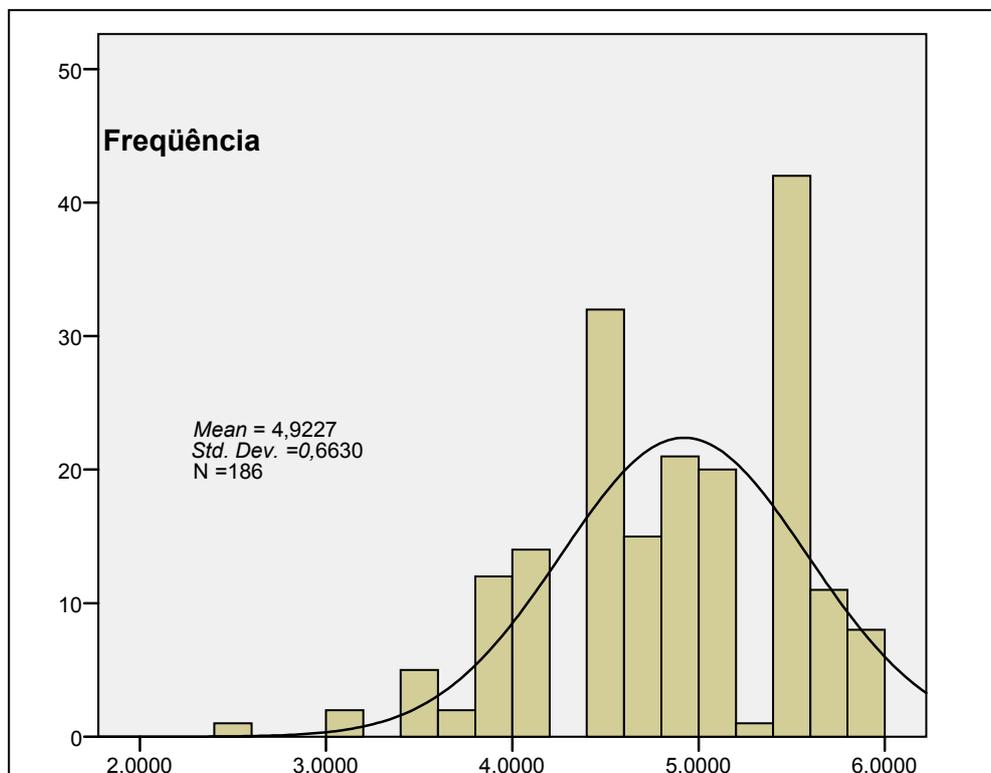


Figura 5.1 - Histograma para o valor Hedonismo/Autodeterminação antes do processo de centralização.

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 5.2 e a Tabela 5.3 apresentam o resultado depois de realizado o procedimento de centralização. Pode-se observar que o histograma, que antes apresentava assimetria para esquerda, aproxima-se de uma distribuição normal.

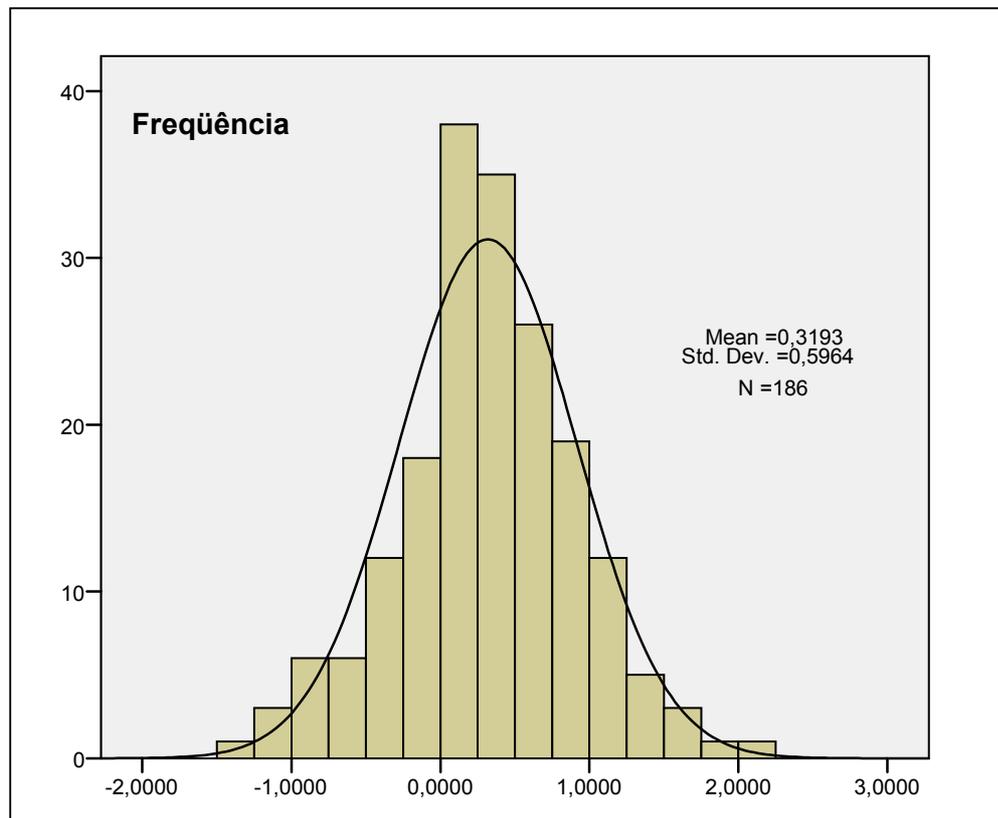


Figura 5.2 - Histograma para o valor Hedonismo/Autodeterminação, após o procedimento de centralização.

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a amostra estudada, constituída de universitários, privilegia os valores específicos ligados ao tipo Hedonismo/Autodeterminação e os relativos ao tipo Universalismo/Benevolência e tem como tipos motivacionais menos prezados Conformidade e Tradição, sendo que apresenta a maior dispersão de respostas em relação ao tipo motivacional Estimulação (desvio-padrão 0,90) e a menor em relação ao tipo Universalismo/Benevolência (desvio-padrão 0,46).

Tabela 5.3 - Valores Gerais de primeira ordem dos respondentes, após procedimento de centralização

|    | Valores Gerais             | Média | Desvio-padrão |
|----|----------------------------|-------|---------------|
| 1. | Hedonismo/Autodeterminação | 0,32  | 0,60          |
| 2. | Universalismo/Benevolência | 0,12  | 0,46          |
| 3. | Poder/Realização           | -0,24 | 0,74          |
| 4. | Estimulação                | -0,28 | 0,90          |
| 5. | Segurança                  | -0,33 | 0,75          |
| 6. | Conformidade               | -0,43 | 0,62          |
| 7. | Tradição                   | -1,34 | 0,77          |

Fonte: Dados da pesquisa

Há, portanto, um predomínio dos valores associados à autonomia de pensamento e ação e gratificação para si mesmo, bem como dos associados a valores de compreensão, apreço e bem estar de todos e das pessoas próximas. Por outro lado, há maior divergência na importância atribuída aos valores do tipo motivacional estimulação que corresponde à valorização de uma vida excitante e variada.

As correlações entre os valores gerais dos respondentes são apresentadas na Tabela 5.4.

Tabela 5.4 - Correlações ente os Valores gerais dos membros de TAG

| Valores Gerais                | 1       | 2       | 3       | 4       | 5     | 6      |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------|--------|
| 1. Universalismo/Benevolência |         |         |         |         |       |        |
| 2. Tradição                   | ,214**  |         |         |         |       |        |
| 3. Conformidade               | ,119    | ,471**  |         |         |       |        |
| 4. Segurança                  | -,077   | -,061   | -,079   |         |       |        |
| 5. Poder/Realização           | -,710** | -,502** | -,375** | -,148*  |       |        |
| 6. Hedonismo/Autodeterminação | -,188*  | -,467** | -,533** | -,236** | ,145* |        |
| 7. Estimulação                | -,220** | -,377** | -,434** | -0,115  | 0,104 | ,286** |

\*\* Correlações são significativas no nível 0.01 (bi-caudal).

\* Correlações são significativas no nível 0.05 (bi-caudal).

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa tabela podem-se observar correlações significativas de sinal negativo entre: Universalismo/Benevolência e Poder/Realização (-,710), Hedonismo/Autodeterminação e

Conformidade (-,533), Hedonismo/Autodeterminação e Tradição (-,467), entre Estimulação e Conformidade (-,434), entre Tradição e Estimulação (-,377), Hedonismo/Autodeterminação e Segurança (-,236) Estas correlações negativas estão de acordo com as relações de conflito previstas pelo modelo teórico de Schwartz.

Também se observam correlações negativas que não correspondem a relações de conflito no modelo: entre Poder/Realização e Tradição (-502), Conformidade e Poder/Realização (-,375), Universalismo/Benevolência e Estimulação (-,220), Universalismo/Benevolência e Hedonismo/Autodeterminação (-,188) e Segurança e Poder/Realização (-,148).

Também são observadas correlações significativas de sinal positivo: Tradição e Conformidade (,471), Hedonismo/Autodeterminação e Estimulação (,286) que compõem os tipos motivacionais de segunda ordem Conservação e Abertura à mudança, respectivamente. Observam-se, ainda, correlações positivas esperadas entre Universalismo/Benevolência e Tradição (,214) e Poder/Realização e Hedonismo/Autodeterminação (,145), correspondentes a regiões adjacentes no modelo de Schwartz (2006).

Verifica-se, portanto que na amostra estudada, as relações de congruência e conflito previstas no modelo de Schwartz (2006) são confirmadas parcialmente. Em particular, pode-se observar nessa amostra que o tipo motivacional e Hedonismo/Autodeterminação têm correlações negativas com todos os outros tipos motivacionais, a não ser com o tipo motivacional Estimulação que compõe com ele o tipo de segunda ordem Abertura à mudança e com o tipo motivacional Poder/Realização.

Conforme descrito no capítulo referente aos procedimentos metodológicos, após a depuração da base de dados e da centralização dos valores gerais procedeu-se ao cálculo dos valores gerais de segunda ordem (Tabela 5.5).

Nessa tabela, verifica-se que o maior desvio-padrão ocorre para o tipo motivacional de segunda ordem Autopromoção e que a menor média ocorre, para o tipo motivacional de segunda ordem Conservação que engloba os tipos motivacionais de primeira ordem Segurança, Conformidade e Tradição. O menor desvio-padrão ocorre para os valores de segunda ordem de maior e menor importância para a amostra de respondentes, indicando que apresentam maior concordância na avaliação desses dois extremos.

Tabela 5.5 - Valores gerais de segunda ordem  
após procedimento de centralização

|    | Valores Gerais     | Média | Desvio padrão |
|----|--------------------|-------|---------------|
| 1. | Autotranscendência | 0,12  | 0,46          |
| 2. | Abertura à mudança | 0,09  | 0,57          |
| 3. | Autopromoção       | -0,24 | 0,74          |
| 4. | Conservação        | -0,71 | 0,46          |

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes da amostra, estudantes universitários, cuja maioria tem menos de 25 anos e se encontram em início de sua carreira profissional, privilegiam os valores gerais de segunda ordem Autotranscendência e Abertura à mudança e têm como valores menos prezados Autopromoção e Conservação.

Verifica-se que eles valorizam a compreensão, tolerância e bem-estar de todos e da natureza, a preservação de fortalecimento do bem-estar das pessoas com as quais há um contato pessoal freqüente além da independência de pensamento e a ação, o prazer e a gratificação pessoal, sendo menos motivados pelo prestígio e *status* social e principalmente por valores ligados a aceitação de costumes e idéias relacionadas a uma cultura tradicional ou religião.

A Tabela 5.6 apresenta as correlações entre os tipos motivacionais de segunda ordem dos respondentes.

Tabela 5.6 - Correlações ente os tipos motivacionais de segunda ordem

| Tipos motivacionais de segunda ordem | 1        | 2        | 3       |
|--------------------------------------|----------|----------|---------|
| 1. Autotranscendência                |          |          |         |
| 2. Conservação                       | 0,160*   |          |         |
| 3. Autopromoção                      | -0,702** | -0,549** |         |
| 4. Abertura à mudança                | -0,256** | -0,723** | -0,151* |

\*\* Correlações são significativas no nível 0.01 (bi-caudal).

\* Correlações são significativas no nível 0.05 (bi-caudal).

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme pode ser visto, os tipos motivacionais Autotranscendência e Autopromoção apresentam uma correlação negativa de 0,702 significativa no nível 0,01 e os fatores Abertura à mudança e Conservação apresentam uma correlação negativa de 0,723 no mesmo nível de significância, o que corrobora a oposição desses fatores de acordo com o modelo de Schwartz (2006).

Também são observadas correlações negativas de menor magnitude entre Autopromoção e Conservação, Abertura à mudança e Autotranscendência e Abertura à mudança e Autopromoção, embora todos esses tipos motivacionais correspondam a regiões adjacentes no modelo de Schwartz (2006). Observam-se, portanto, oposições não previstas no referencial teórico. Na amostra estudada, verifica-se, ainda, uma associação positiva esperada entre os tipos motivacionais Autotranscendência e Conservação, regiões também adjacentes, no modelo de Schwartz.

### 5.3 Valores relativos ao trabalho dos respondentes

A Tabela 5.7 apresenta o resultado do cálculo dos valores relativos ao trabalho para a amostra considerada, depois de realizada a depuração da base de dados conforme os procedimentos descritos no Capítulo 4.

Tabela 5.7 – Valores relativos ao trabalho, antes do procedimento de centralização

|    | Valores relativos ao trabalho | Média | Desvio padrão |
|----|-------------------------------|-------|---------------|
| 1. | Estabilidade                  | 4,26  | 0,62          |
| 2. | Realização no Trabalho        | 4,22  | 0,58          |
| 3. | Relações Sociais              | 3,52  | 0,59          |
| 4. | Prestígio                     | 3,02  | 0,74          |

Fonte: Dados de pesquisa

Os dados nessa tabela não levam em consideração as diferenças individuais no modo de responder a um instrumento de pesquisa e são apresentados apenas como referência para permitir uma associação da distribuição das respostas em relação à escala original que, no caso do instrumento EVT, varia de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Como ocorre com os valores gerais, é possível verificar que as respostas tendem a concentrar-se na parte superior da escala, o que implica em uma distribuição de frequência que apresenta leve assimetria para a esquerda. A Figura 5.3 ilustra essa tendência para o valor Realização no trabalho.

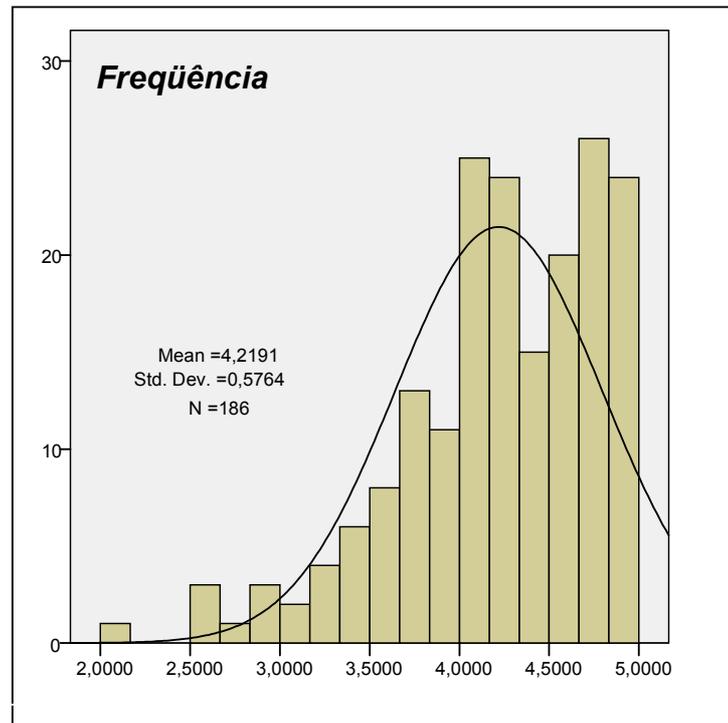


Figura 5.3 - Histograma para o valor Realização, antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 5.4 e a Tabela 5.8 mostram, respectivamente a distribuição de frequências para o valor Realização e os parâmetros da distribuição dos valores relativos ao trabalho, depois de efetuada a correção de uso individual de escala. Pode observar-se, nessa figura, a tendência já observada em relações aos valores gerais de uma aproximação em relação à curva normal.

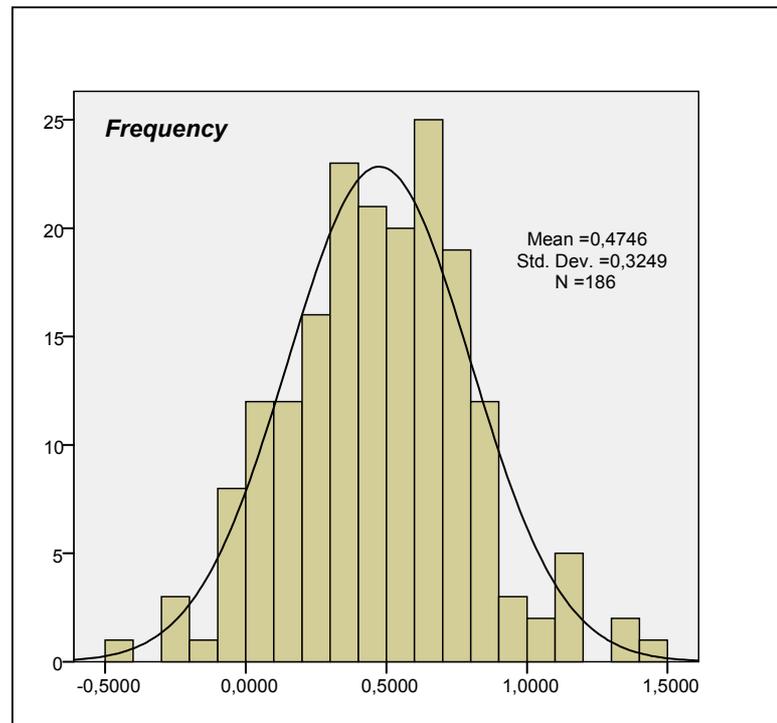


Figura 5.4 - Histograma para o valor Realização após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5.8 – Valores relativos ao trabalho após correção do uso individual de escalas

|    | Valores relativos ao trabalho | Média | Desvio padrão |
|----|-------------------------------|-------|---------------|
| 1. | Estabilidade                  | 0,52  | 0,55          |
| 2. | Realização no Trabalho        | 0,47  | 0,32          |
| 3. | Relações Sociais              | -0,23 | 0,42          |
| 4. | Prestígio                     | -0,73 | 0,49          |

Fonte: Dados de pesquisa

É importante observar que, na amostra estudada composta por universitários dos últimos semestres do curso de graduação, quando os respondentes são expostos ao contexto específico do trabalho, o tipo motivacional mais valorizado é Estabilidade, que de acordo com o referencial teórico (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999) corresponde ao tipo Conservação, justamente o que recebeu o menor escore, dentre os tipos motivacionais de segunda ordem dos valores gerais.

Por outro lado, Realização no Trabalho que, pelo referencial teórico (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999) tem correspondência com o tipo motivacional Abertura à mudança, obteve, como este último, o segundo escore mais alto, indicando que tanto num contexto geral, quanto no contexto do trabalho, a amostra estudada valoriza os aspectos de autodeterminação, liberdade de pensamento e autonomia.

Assim, é importante observar que valores gerais e laborais semelhantes não necessariamente recebem a mesma avaliação. Enquanto o valor Estabilidade foi considerado o de maior importância no domínio do trabalho, o valor Conservação foi considerado o de menor importância na vida em geral. Isto indica que, embora possa existir uma semelhança na estrutura dos valores, existem diferenças consideráveis na importância relativa quando se circunscrevem a um contexto específico. Constatação semelhante foi encontrada por Elizur e Sagie (1999).

Na tabela 5.8 também é possível observar que o desvio-padrão da amostra estudada é maior para os valores Estabilidade e Prestígio, respectivamente, escores mais alto e mais baixo. O menor desvio-padrão é o de Realização no trabalho, indicando uma menor dispersão das respostas dos respondentes em relação a este valor.

A Tabela 5.9 apresenta as correlações entre os valores relativos ao trabalho dos respondentes. É possível verificar que todos os valores apresentam correlações negativas estatisticamente significativas.

Tabela 5.9 - Correlações ente os valores relativos ao trabalho após procedimento de centralização de escalas

| Valores relativos ao trabalho | 1        | 2        | 3        |
|-------------------------------|----------|----------|----------|
| 1. Relações sociais           |          |          |          |
| 2. Estabilidade               | -0,188*  |          |          |
| 3. Prestígio                  | -0,589** | -0,150*  |          |
| 4. Realização no Trabalho     | -0,225** | -0,422** | -0,392** |

\*\* Correlações são significativas no nível 0.01 (bi-caudal).

\* Correlações são significativas no nível 0.05 (bi-caudal).

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se que as oposições previstas no quadro teórico de referência ocorrem, Relações Sociais e Prestígio (-0,589\*\*) e Estabilidade e Realização no Trabalho (-0,422\*\*),

correspondendo às correlações negativas de maior magnitude. No entanto, na amostra estudada, verificam-se também correlações negativas entre todos os outros valores relativos ao trabalho.

Para avaliar a correspondência, apresentada na literatura (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999), entre os valores gerais de segunda ordem e os valores relativos ao trabalho, são apresentadas na Tabela 5.10 as correlações entre esses dois conjuntos de valores.

Tabela 5.10- Correlações ente os valores relativos ao trabalho e os valores gerais de segunda ordem

|                    | Estabilidade | Realização<br>no Trabalho | Relações |           |
|--------------------|--------------|---------------------------|----------|-----------|
|                    |              |                           | Sociais  | Prestígio |
| Conservação        | 0,08         | -0,05                     | 0,28**   | -0,27**   |
| Abertura à mudança | -0,06        | 0,01                      | -0,17*   | 0,19**    |
| Autotranscendência | -0,07        | -0,04                     | 0,71**   | -0,57**   |
| Autopromoção       | 0,01         | 0,04                      | -0,69**  | 0,60**    |

\*\* Correlações são significativas no nível 0.01 (bi-caudal).

\* Correlações são significativas no nível 0.05 (bi-caudal).

Fonte: Dados da pesquisa

Para efeito de comparação os resultados encontrados por Ros, Schwartz e Surkiss (1999) são reapresentados na Tabela 5.11.

Tabela 5.11 - Correlações entre valores relativos ao trabalho e dimensões de ordem superior dos valores gerais  
Amostra Nacional de Israel

| Tipos de Valores Humanos<br>Básicos de ordem superior | Tipos de Valores Laborais |             |         |           |
|---|---------------------------|-------------|---------|-----------|
|   | Extrínsecos               | Intrínsecos | Sociais | Prestígio |
| Conservação   | 0.24*                     | -0.23*      | 0.17*   | -0.19*    |
| Abertura à mudança                                    | -0.28*                    | 0.23*       | -0.16*  | 0.22*     |
| Autotranscendência                                    | -0.01                     | 0.04        | 0.25*   | -0.23*    |
| Autopromoção  | 0.06                      | -0.05       | -0.32*  | 0.29*     |

Correlações entre os quatro tipos de valores laborais e os quatro tipos de valores básicos de ordem superior em uma amostra nacional representativa de Israel.  $P < 0.001$   $N = 999$ .

Fonte: ROS; SCHWARTZ; SURKISS (1999. Tradução livre.)

Algumas das correlações previstas pelas correspondências entre os tipos motivacionais de segunda ordem dos valores gerais e os valores relativos ao trabalho foram verificadas na amostra estudada. Os valores Relações Sociais e Prestígio se correlacionam com todos os tipos motivacionais dos valores de segunda ordem com os mesmos sinais obtidos no estudo de Ros, Schwartz e Surkiss (1999). O mesmo não ocorreu para os valores Estabilidade e

Realização no Trabalho. Desta forma, os resultados encontrados para a amostra em estudo confirmam apenas parcialmente o referencial teórico.

Poder-se-ia argumentar que o tamanho da amostra utilizada no presente estudo, por ser menor, não teria sido suficiente para detectar a significação estatística das possíveis correlações. No entanto, o que se verifica é a quase total independência dos valores Estabilidade e Realização no Trabalho (coeficientes de correlação próximos de zero) em relação aos tipos motivacionais de segunda ordem dos valores gerais, apontando que os valores relativos ao trabalho de natureza intrínseca ou extrínseca não estão relacionados aos conteúdos motivacionais dos valores gerais de segunda ordem Conservação e Abertura à mudança.

Tendo em vista as diferenças que se verificaram entre os resultados obtidos para a amostra deste estudo e os indicados no referencial teórico e, considerando que as questões 21 e 22 do instrumento QPV relativas, respectivamente, aos tipos motivacionais Segurança e Hedonismo/Autodeterminação foram omitidas do instrumento de coleta de dados, por um erro de diagramação, decidiu-se avaliar a confiabilidade das escalas.

Na Tabela 5.12 são apresentados os resultados dessa análise. Como pode ser observado, os tipos motivacionais de primeira ordem Segurança e Tradição apresentam coeficientes Alpha de Cronbach muito baixos (0,416 e 0,417 respectivamente) quando se comparam com os coeficientes dos outros tipos e, principalmente, quando comparados aos coeficientes que se obtém para os tipos motivacionais de segunda ordem e para os valores relativos ao trabalho.

Quando os tipos motivacionais de primeira ordem são agrupados para obter os de segunda ordem, obtém-se coeficientes mais altos, sendo que o menor deles corresponde ao tipo motivacional de segunda ordem Conservação (0,689) que incorpora justamente os tipos de primeira ordem Segurança e Tradição e, ainda o tipo motivacional Conformidade.

Tabela 5.12 - Confiabilidade das escalas

| Valores e tipos motivacionais                | Confiabilidade de escala |             |
|--|--------------------------|-------------|
|  | Alpha de Cronbach        | Nº de Itens |
| <b>Tipos motivacionais de primeira ordem</b> |                          |             |
| Universalismo/Benevolência                   | 0,764                    | 9           |
| Hedonismo/Autodeterminação                   | 0,665                    | 5           |
| Segurança                                    | 0,416                    | 3           |
| Estimulação                                  | 0,680                    | 3           |
| Conformidade                                 | 0,594                    | 5           |
| Tradição                                     | 0,417                    | 4           |
| Poder/Realização                             | 0,790                    | 7           |
| <b>Tipos motivacionais de segunda ordem</b>  |                          |             |
| Autotranscendência                           | 0,764                    | 9           |
| Conservação                                  | 0,689                    | 12          |
| Autopromoção                                 | 0,790                    | 7           |
| Abertura À Mudança                           | 0,723                    | 8           |
| <b>Valores relativos ao trabalho</b>         |                          |             |
| Relações Sociais                             | 0,837                    | 7           |
| Estabilidade                                 | 0,873                    | 11          |
| Prestígio                                    | 0,836                    | 12          |
| Realização no Trabalho                       | 0,907                    | 15          |

Fonte: Dados da pesquisa

A baixa confiabilidade de alguns tipos motivacionais de primeira ordem dos valores gerais, constitui uma limitação deste estudo, e restringe a possibilidade de utilizar de forma confiável alguns dos tipos motivacionais de primeira ordem dos valores gerais para estabelecer correlações e inferências estatisticamente significativas.

Desta forma, nas análises estatísticas deste estudo, são considerados os tipos motivacionais de segunda ordem dos valores gerais e os valores relativos ao trabalho.

#### 5.4 Caracterização da amostra em nível de time

Ao efetuar a análise da amostra em nível de time, foram identificadas diferenças entre o número de membros de cada time e o número efetivo de respondentes. As Tabelas 5.13, 5.14,

5.15 e 5.16 mostram os times, os números de membros e os respectivos percentuais de respondentes agrupados por faixa percentual de respondentes.

Tabela 5.13 - Times com 100% dos respondentes

| Item | Time | Nº Membros | Respondentes | Diferença | % de Respondentes |
|------|------|------------|--------------|-----------|-------------------|
| 1    | 11   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 2    | 14   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 3    | 15   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 4    | 21   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |
| 5    | 23   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |
| 6    | 24   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 7    | 25   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 8    | 26   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 9    | 27   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 10   | 29   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 11   | 31   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |
| 12   | 34   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 13   | 41   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 14   | 44   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 15   | 51   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 16   | 53   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5.14 - Times com variação de respondentes  $\leq 33,3\%$

| Item | Time | Nº Membros | Respondentes | Diferença | % de Respondentes |
|------|------|------------|--------------|-----------|-------------------|
| 1    | 16   | 4          | 5            | -1        | 125,0%            |
| 2    | 22   | 4          | 5            | -1        | 125,0%            |
| 3    | 54   | 5          | 6            | -1        | 120,0%            |
| 4    | 18   | 6          | 5            | 1         | 83,3%             |
| 5    | 13   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 6    | 17   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 7    | 19   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 8    | 28   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 9    | 32   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 10   | 35   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 11   | 37   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 12   | 45   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 13   | 52   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 14   | 63   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 15   | 64   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 16   | 12   | 4          | 3            | 1         | 75,0%             |
| 17   | 33   | 4          | 3            | 1         | 75,0%             |
| 18   | 38   | 6          | 4            | 2         | 66,7%             |
| 19   | 55   | 6          | 4            | 2         | 66,7%             |

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5.15 Times com variação de respondentes  $\leq 40\%$ 

| Item | Time | Nº Membros | Respondentes | Diferença | % de Respondentes |
|------|------|------------|--------------|-----------|-------------------|
| 1    | 65   | 5          | 7            | -2        | 140,0%            |
| 2    | 42   | 5          | 3            | 2         | 60,0%             |
| 3    | 43   | 5          | 3            | 2         | 60,0%             |
| 4    | 57   | 5          | 3            | 2         | 60,0%             |
| 5    | 66   | 5          | 3            | 2         | 60,0%             |

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5.16 - Times com variação de respondentes  $\geq 40\%$ 

| Item | Grupo | Nº Membros | Respondentes | Diferença | % de Respondentes |
|------|-------|------------|--------------|-----------|-------------------|
| 1    | 36    | 5          | 2            | 3         | 40,0%             |
| 2    | 47    | 5          | 2            | 3         | 40,0%             |
| 3    | 62    | 5          | 2            | 3         | 40,0%             |
| 4    | 61    | 6          | 2            | 4         | 33,3%             |
| 5    | 46    | 4          | 1            | 3         | 25,0%             |
| 6    | 56    | 5          | 1            | 4         | 20,0%             |
| 7    | 67    | 6          | 1            | 5         | 16,7%             |
| 8    | 73    | 0          | 1            | -1        | Não aplicavel     |

Fonte: Dados da pesquisa

Foram identificados 4 times com apenas um respondente (grupos 46, 56, 67, e 73). Esses grupos foram excluídos, uma vez que não permitem o cálculo da dissimilaridade. Também foram identificados alguns times com um número de respondentes diferente do número original de membros.

Tendo em vista que o que se deseja investigar é a influência da dissimilaridade de valores sobre os resultados, deve-se procurar que a dissimilaridade represente da forma mais completa possível a participação de todos os membros que contribuíram para o resultado do time.

A situação ideal é a dos times nos quais todos os membros responderam aos instrumentos de pesquisa. No entanto, esse número de times na amostra é pequeno (16 times), o que limitaria o tratamento estatístico proposto, levando-se a considerar times onde o número de respondentes não corresponde a 100% dos membros do time.

Para verificar o efeito que o percentual de respondentes tem sobre a dissimilaridade (desvio-padrão) do time, foram elaborados os gráficos de dispersão de cada uma das medidas de dissimilaridade como função do percentual de respondentes. Verificou-se que para todos os

casos de dissimilaridade a linha de tendência dos gráficos de dispersão tem uma inclinação positiva, isto é, a dissimilaridade aumenta com o aumento do percentual de respondentes. Os casos extremos também foram assinalados para avaliar o padrão a que correspondem os itens com maiores variações percentuais entre o número de membros efetivos e o número de respondentes. A Figura 5.5 ilustra essa tendência para a dissimilaridade do valor laboral Relações sociais. Os casos extremos (39, 32 e 24) no canto inferior do gráfico correspondem aos grupos 36, 47 e 61 que têm um percentual de respondentes de 40%. Os casos extremos (6, 11, 36 e 43) no canto superior direito do gráfico correspondem aos grupos 16, 22, e 54 com percentuais de respondentes respectivamente de 125%, 125% e 120% e, o caso 43, corresponde ao grupo 65 com percentual de respondentes 140%.

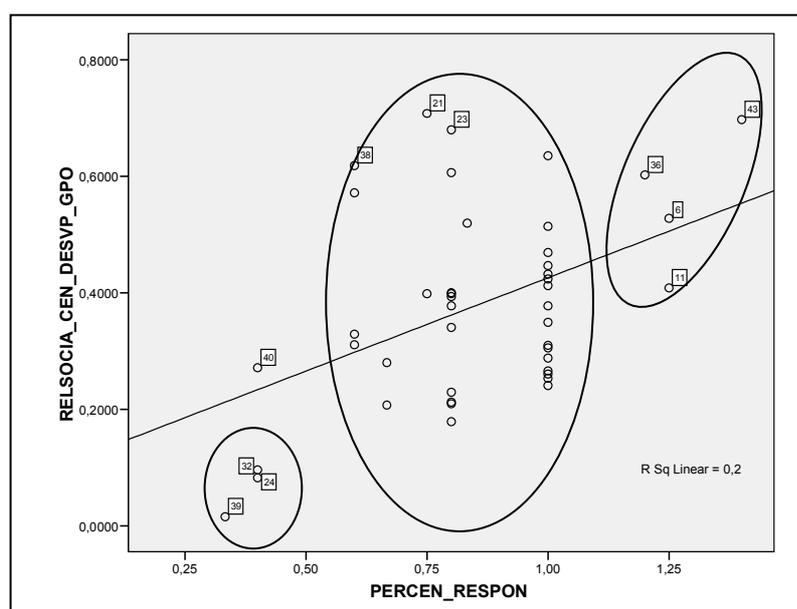


Figura 5.5 Gráfico de dispersão da dissimilaridade do valor laboral Relações sociais em função do percentual de respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Outra forma de avaliação utilizada foi verificar a variação que ocorre no desvio-padrão de um grupo com 100% de respondentes quando se formam todas as combinações possíveis faltando um ou dois membros. Para isto foi utilizada a dissimilaridade do valor Conservação para o grupo 51. Neste grupo de 5 membros e 100% de respondentes verificou-se o valor máximo da dissimilaridade (desvio-padrão) para esse valor: 0,79. O valor desse desvio-padrão variou de 0,48 a 0,89 para todas as combinações envolvendo 4 respondentes, isto é, 80% do total e de 0,22 a 1,06 para todas as combinações envolvendo 3 respondentes, isto é, 60% do total, mostrando que quanto maior é a variação percentual de respondentes, se observam maiores variações no cálculo da dissimilaridade.

Por sua vez, sabe-se que os resultados com tratamento estatístico podem apresentar dois tipos de erros, a saber: erros do tipo 1 e do tipo 2. No caso deste estudo eles corresponderiam a negar a influência da dissimilaridade quando ela existir ou afirmar essa influência, quando ela não se verifica. Desta forma deve-se tomar cuidado para minimizar erros na medida de dissimilaridade que possam induzir a esses dois tipos de erro. Como um compromisso entre o número de grupos e o erro de medida da dissimilaridade, decidiu-se considerar na análise apenas os grupos que apresentem uma variação de 33,3 % ou menos entre respondentes. Por outro lado, foram eliminados todos os grupos que apresentam um número de respondentes maior que o número de membros, uma vez que, nestes casos, há sabidamente uma influência indevida sobre o cálculo da dissimilaridade. Assim a amostra em nível de grupos ficou reduzida aos 32 grupos mostrados na Tabela 5.17.

Tabela 5.17 - Times com variação de respondentes  $\leq 33,3\%$

| Item | Time | Nº Membros | Respondentes | Diferença | % de Respondentes |
|------|------|------------|--------------|-----------|-------------------|
| 1    | 11   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 2    | 14   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 3    | 15   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 4    | 21   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |
| 5    | 23   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |
| 6    | 24   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 7    | 25   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 8    | 26   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 9    | 27   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 10   | 29   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 11   | 31   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |
| 12   | 34   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 13   | 41   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 14   | 44   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 15   | 51   | 5          | 5            | 0         | 100,0%            |
| 16   | 53   | 4          | 4            | 0         | 100,0%            |
| 17   | 18   | 6          | 5            | 1         | 83,3%             |
| 18   | 13   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 19   | 17   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 20   | 19   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 21   | 28   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 22   | 32   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 23   | 35   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 24   | 37   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 25   | 45   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 26   | 52   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 27   | 63   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 28   | 64   | 5          | 4            | 1         | 80,0%             |
| 29   | 12   | 4          | 3            | 1         | 75,0%             |
| 30   | 33   | 4          | 3            | 1         | 75,0%             |
| 31   | 38   | 6          | 4            | 2         | 66,7%             |
| 32   | 55   | 6          | 4            | 2         | 66,7%             |

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.5 Dissimilaridade de valores entre os membros de TAG

A dissimilaridade para cada valor individual por time foi calculada pelo desvio-padrão dos valores individuais dos seus membros em relação ao valor considerado. A descrição da amostra em nível de time em relação aos valores gerais de segunda ordem é apresentada na Tabela 5.18, onde são exibidos a média e a dissimilaridade de cada TAG em relação a cada valor. Nessa tabela também são apresentados (em negrito e sublinhados) os valores mínimos e máximos para cada parâmetro considerado e o Resultado consolidado de cada time.

Tabela 5.18 - Caracterização da amostra em relação aos valores gerais de segunda ordem

| Grupo | Resultado consolidado | Autotranscendência    |                      | Conservação           |                      | Autopromoção          |                      | Abertura à mudança    |                      |
|-------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
|       |                       | Média                 | Dissimil.            | Média                 | Dissimil.            | Média                 | Dissimil.            | Média                 | Dissimil.            |
| 11    | 7,5750                | -0,0198               | 0,1962               | -0,6976               | 0,2955               | 0,1643                | <b><u>0,1586</u></b> | -0,1393               | 0,4444               |
| 12    | 7,2771                | <b><u>-0,2480</u></b> | 0,6566               | -0,8961               | <b><u>0,0804</u></b> | -0,1104               | 0,6697               | 0,8122                | 0,2925               |
| 13    | 7,3069                | -0,0282               | 0,1955               | -0,9865               | 0,6192               | 0,0314                | 0,7838               | 0,3260                | 0,5200               |
| 14    | 4,9301                | -0,0639               | 0,6622               | -0,4021               | 0,4322               | -0,1877               | 1,1135               | -0,2041               | 0,6096               |
| 15    | 6,8960                | -0,0699               | 0,4614               | -0,7810               | 0,2915               | -0,1048               | 0,6315               | 0,1774                | 0,5333               |
| 17    | 5,5937                | 0,2628                | 0,1819               | -0,8275               | 0,3221               | -0,1341               | 0,5043               | 0,0892                | 0,6874               |
| 18    | 4,4468                | -0,2044               | 0,5824               | <b><u>-1,1933</u></b> | 0,4185               | <b><u>0,2591</u></b>  | 0,6523               | <b><u>0,8234</u></b>  | 0,5189               |
| 19    | 3,6050                | 0,0409                | 0,2235               | -0,5216               | 0,6689               | -0,4591               | 0,6768               | 0,1659                | 0,5504               |
| 21    | 7,0664                | 0,1444                | 0,4240               | -1,0778               | 0,1894               | 0,1484                | 0,5822               | 0,3493                | <b><u>0,0658</u></b> |
| 23    | 6,5447                | 0,2073                | 0,3425               | -1,0219               | 0,2442               | -0,0546               | 0,5557               | 0,2490                | 0,5803               |
| 24    | 7,9402                | 0,0286                | 0,3847               | -0,8159               | 0,1770               | 0,0603                | 0,4734               | 0,1425                | 0,5222               |
| 25    | 4,0882                | 0,1018                | 0,3782               | -0,7482               | 0,7446               | -0,1744               | 0,5473               | 0,0934                | 0,6053               |
| 26    | 6,2432                | -0,0409               | 0,4968               | -0,9824               | 0,3250               | 0,0070                | 0,9351               | 0,5202                | 0,3488               |
| 27    | 7,5234                | 0,2071                | 0,6027               | <b><u>-0,3706</u></b> | 0,6144               | -0,4278               | 0,9326               | <b><u>-0,3956</u></b> | 0,8211               |
| 28    | 6,1163                | -0,0722               | 0,6828               | -0,7736               | 0,3844               | -0,1950               | 0,8313               | 0,5024                | 0,5336               |
| 29    | 6,0182                | -0,0542               | 0,1991               | -0,9486               | 0,5854               | -0,2415               | 0,5676               | 0,5264                | 0,5102               |
| 31    | 7,2171                | 0,1733                | 0,2766               | -0,6114               | 0,1786               | -0,3466               | 0,6523               | -0,1323               | 0,7143               |
| 32    | 5,8533                | 0,3390                | 0,4135               | -0,3832               | 0,3159               | -0,6213               | 0,6830               | -0,2374               | 0,4941               |
| 33    | 1,6384                | 0,0994                | <b><u>0,9197</u></b> | -0,7061               | 0,3998               | -0,4760               | <b><u>1,8136</u></b> | 0,1550                | 0,1151               |
| 34    | 5,2356                | 0,0965                | 0,4554               | -0,7091               | 0,2723               | -0,2400               | 0,8512               | 0,0742                | 0,1692               |
| 35    | 7,0250                | 0,2852                | 0,8244               | -0,8606               | 0,2693               | -0,7505               | 1,4445               | 0,7763                | 0,6650               |
| 37    | 5,6179                | -0,0286               | 0,4008               | -0,4000               | 0,4888               | -0,4714               | 0,4543               | -0,0254               | 0,3954               |
| 38    | 3,0554                | 0,4739                | 0,3481               | -0,5345               | 0,6073               | -0,7165               | 0,6181               | -0,1719               | <b><u>0,8332</u></b> |
| 41    | 6,4560                | 0,3523                | 0,2459               | -0,5422               | 0,3685               | -0,5683               | 0,3339               | -0,0755               | 0,5610               |
| 44    | 8,2308                | 0,2851                | 0,1253               | -0,5149               | 0,3799               | -0,3625               | 0,3847               | -0,3232               | 0,6495               |
| 45    | 4,4988                | <b><u>0,5483</u></b>  | 0,4858               | -0,6045               | 0,5591               | <b><u>-1,1104</u></b> | 1,3305               | 0,2289                | 0,2159               |
| 51    | 7,3399                | -0,1148               | 0,5247               | -0,6037               | <b><u>0,7888</u></b> | -0,0704               | 0,8244               | -0,0954               | 0,7819               |
| 52    | 6,6457                | -0,0580               | 0,4330               | -0,4122               | 0,6662               | -0,2366               | 0,3998               | -0,2056               | 0,4832               |
| 53    | 3,7222                | 0,1591                | <b><u>0,1210</u></b> | -0,4312               | 0,5650               | -0,4282               | 0,2600               | -0,0666               | 0,4850               |
| 55    | 6,1693                | 0,3791                | 0,2890               | -0,6801               | 0,2751               | -0,5138               | 0,2975               | 0,0666                | 0,1926               |
| 63    | 3,2229                | -0,0844               | 0,3827               | -0,7372               | 0,2231               | -0,0765               | 0,6116               | 0,2628                | 0,1588               |
| 64    | 3,9775                | 0,3511                | 0,3566               | -0,7997               | 0,2368               | -0,1010               | 0,6173               | -0,0795               | 0,4149               |

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5.19 apresenta, de forma análoga, a descrição da amostra em nível de time em relação aos valores relativos ao trabalho, indicando-se a média e a dissimilaridade de cada TAG em relação a cada valor e o Resultado consolidado de cada time.

Tabela 5.19 - Caracterização da amostra em relação aos valores relativos ao trabalho

| Grupo | Resultado Consolidado | Relações sociais |               | Estabilidade   |               | Prestígio      |               | Realização no trabalho |               |
|-------|-----------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|------------------------|---------------|
|       |                       | Média            | Dissimil      | Média          | Dissimil      | Média          | Dissimil      | Média                  | Dissimil      |
| 11    | 7,5750                | -0,4722          | 0,3054        | 0,6159         | <b>0,2115</b> | -0,7010        | <b>0,1784</b> | 0,6044                 | 0,2617        |
| 12    | 7,2771                | -0,4870          | 0,3981        | 0,5407         | 0,5401        | -0,7320        | 0,7338        | 0,6741                 | 0,2004        |
| 13    | 7,3069                | -0,2306          | 0,2122        | 0,4302         | 0,2445        | -0,6056        | 0,5681        | 0,4278                 | 0,3825        |
| 14    | 4,9301                | -0,4700          | 0,4238        | 0,4324         | 0,3619        | -0,7806        | 0,7699        | <b>0,7467</b>          | 0,2422        |
| 15    | 6,8960                | -0,3100          | 0,2658        | 0,7162         | 0,8089        | -0,6630        | 0,3263        | 0,4000                 | 0,3170        |
| 17    | 5,5937                | -0,2486          | 0,2293        | 0,4151         | 0,5024        | -0,6141        | 0,3338        | 0,4556                 | 0,3218        |
| 18    | 4,4468                | -0,4811          | 0,5194        | 0,2165         | 0,7368        | -0,4614        | 0,6182        | 0,6222                 | 0,3337        |
| 19    | 3,6050                | -0,1754          | 0,4000        | 0,1669         | 0,5165        | -0,4046        | 0,1872        | 0,3591                 | 0,2870        |
| 21    | 7,0664                | -0,4125          | 0,4321        | 0,0429         | 0,4914        | -0,4636        | 0,4338        | 0,6500                 | 0,2165        |
| 23    | 6,5447                | -0,3778          | 0,4689        | 0,2056         | 0,7005        | -0,4308        | 0,6086        | 0,5222                 | 0,4830        |
| 24    | 7,9402                | -0,1878          | 0,5138        | <b>0,9670</b>  | 0,4800        | -0,8590        | 0,1904        | 0,3289                 | 0,4670        |
| 25    | 4,0882                | -0,3000          | 0,2407        | 0,5524         | 0,3400        | -0,7152        | 0,3841        | 0,5067                 | 0,2431        |
| 26    | 6,2432                | -0,2728          | 0,4123        | <b>-0,1061</b> | 0,4839        | -0,6356        | 0,4955        | 0,7339                 | 0,4456        |
| 27    | 7,5234                | -0,1144          | 0,4464        | 0,2927         | 0,7747        | -1,0554        | 0,6019        | 0,7289                 | 0,5941        |
| 28    | 6,1163                | <b>-0,5078</b>   | 0,6061        | 0,8222         | 0,4798        | <b>-0,2979</b> | 0,5076        | 0,2411                 | 0,2200        |
| 29    | 6,0182                | -0,2922          | 0,2530        | 0,7721         | 0,7036        | -0,7240        | 0,6154        | 0,4044                 | <b>0,6600</b> |
| 31    | 7,2171                | -0,1597          | 0,3775        | 0,6825         | 0,2209        | -0,7071        | 0,3073        | 0,3278                 | 0,1606        |
| 32    | 5,8533                | -0,1875          | 0,3404        | 0,6905         | 0,5849        | -0,6439        | 0,4947        | 0,3000                 | 0,3511        |
| 33    | 1,6384                | -0,1741          | <b>0,7077</b> | 0,7862         | 0,6337        | <b>-1,1488</b> | <b>0,8867</b> | 0,6148                 | 0,1782        |
| 34    | 5,2356                | -0,2544          | 0,2604        | 0,3194         | 0,4717        | -0,6105        | 0,5347        | 0,5022                 | 0,2778        |
| 35    | 7,0250                | 0,0806           | 0,6797        | 0,0865         | 0,6075        | -0,7187        | 0,5249        | 0,4222                 | 0,3979        |
| 37    | 5,6179                | -0,1847          | 0,2095        | 0,4254         | 0,4386        | -0,5162        | 0,4837        | 0,3278                 | 0,2157        |
| 38    | 3,0554                | -0,1125          | 0,2800        | 0,5214         | 0,4283        | -0,6409        | 0,4455        | 0,3167                 | <b>0,0525</b> |
| 41    | 6,4560                | -0,0422          | 0,3096        | 0,1149         | 0,4833        | -1,0331        | 0,3545        | 0,7378                 | 0,2746        |
| 44    | 8,2308                | -0,0222          | 0,2879        | 0,5302         | 0,3122        | -0,9192        | 0,3047        | 0,4444                 | 0,1988        |
| 45    | 4,4988                | <b>0,2764</b>    | 0,3983        | 0,9222         | <b>0,8772</b> | -0,9869        | 0,5842        | <b>0,0722</b>          | 0,4103        |
| 51    | 7,3399                | -0,4289          | 0,6350        | 0,7568         | 0,4835        | -0,5471        | 0,4615        | 0,3911                 | 0,2787        |
| 52    | 6,6457                | -0,3181          | 0,3775        | 0,7325         | 0,2720        | -0,7707        | 0,3096        | 0,4778                 | 0,0822        |
| 53    | 3,7222                | 0,0625           | 0,3493        | 0,1278         | 0,2628        | -0,8625        | 0,4812        | 0,5228                 | 0,2351        |
| 55    | 6,1693                | -0,0861          | 0,2070        | 0,5627         | 0,5098        | -0,8854        | 0,2998        | 0,4556                 | 0,1327        |
| 63    | 3,2229                | -0,1181          | <b>0,1787</b> | 0,0516         | 0,4398        | -0,4874        | 0,4125        | 0,4278                 | 0,1444        |
| 64    | 3,9775                | -0,2208          | 0,3933        | 0,7524         | 0,2940        | -0,5106        | 0,6404        | 0,2000                 | 0,3651        |

Fonte: Dados da pesquisa

## 5.6 Regressão multivariada

O objetivo da regressão múltipla, no caso deste estudo, é testar a hipótese de pesquisa identificando modelos estatisticamente significativos que mostrem a influência da dissimilaridade de valores do time sobre seus resultados.

Para realizar o teste da hipótese considerada no presente estudo, tomou-se como variável dependente, o indicador de Resultado consolidado do Jogo de Empresas que expressa, no caso do jogo, o resultado final do time e, como variáveis independentes, as dissimilaridades dos TAG tanto dos valores gerais de segunda ordem, quanto dos valores relativos ao trabalho.

### 5.6.1 Procedimentos para estimação dos modelos de regressão

Uma vez determinadas as dissimilaridades de cada grupo para os valores gerais de segunda ordem e para os valores relativos ao trabalho, procurou-se explorar as correlações entre estas e os Resultados consolidados dos times no Jogo de Empresas, de forma a orientar a descoberta de modelos de regressão significativos que pudessem explicar parte da variância dos resultados obtidos pelos times no ambiente simulado do jogo.

A tabela 5.20 apresenta o resultado do cálculo de correlações entre as dissimilaridades dos valores gerais de segunda ordem e o Resultado consolidado do nono trimestre. Como pode ser observado não foram identificadas correlações estatisticamente significativas.

Tabela 5.20 - Correlações entre as dissimilaridades de valores gerais dos membros de TAG e o Resultado consolidado

| Valores Gerais           | Autotrans-<br>cendência | Conservação | Auto-<br>promoção | Abertura à<br>mudança |
|--------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|-----------------------|
| 1. Resultado consolidado | -,154                   | -,236       | -,309             | ,271                  |
| (Significância)          | (,400)                  | (,193)      | (,085)            | (,133)                |

\*\* Correlações são significativas no nível 0.01 (bi-caudal).

\* Correlações são significativas no nível 0.05 (bi-caudal).

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira análoga, na Tabela 5.21 estão apresentadas as correlações entre as dissimilaridades de valores relativos ao trabalho e o indicador de Resultado consolidado do nono trimestre, onde também não se observam correlações estatisticamente significativas.

Tabela 5.21 - Correlações ente as dissimilaridades de valores relativos ao trabalho dos membros de TAG e o Resultado consolidado

|    | Valores Gerais        | Relações Sociais | Estabilidade | Prestígio | Realização no Trabalho |
|----|-----------------------|------------------|--------------|-----------|------------------------|
| 1. | Resultado consolidado | ,009             | -,068        | -,342     | ,277                   |
|    | (Significância)       | (,959)           | (,711)       | (,055)    | (,125)                 |

\*\* Correlações são significativas no nível 0.01 (bi-caudal).

\* Correlações são significativas no nível 0.05 (bi-caudal).

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que não foram encontradas correlações a um nível de significância no nível 5%. Isto não quer dizer, no entanto, que não se possam encontrar modelos de regressão significativos

Tendo em vista que o número de observações (50 por variável independente) requerido pelo método *Stepwise* não pôde ser satisfeito com o tamanho da amostra do presente estudo, o método utilizado na procura de modelos de regressão significativos foi a abordagem combinatória, ou seja, o de incluir as variáveis, por meio do método *Enter* (SPSS) e avaliar a significância das diversas combinações (HAIR et al., 2005, p.148).

Uma vez que a amostra final para este estudo ficou composta por 32 times e que, no mínimo "... deve haver cinco observações para cada variável independente, na variável estatística." (HAIR et al., 2005, p.148), a procura de modelos de regressão significativos foi realizada introduzindo-se como variáveis independentes as dissimilaridades dos valores de acordo com a seguinte seqüência: a) valores gerais de segunda ordem; b) valores relativos ao trabalho; c) valores gerais de segunda ordem e valores relativos ao trabalho simultaneamente, limitados a um máximo de 6 variáveis independentes por vez.

Foram analisados 42 modelos de regressão, correspondendo a todas as combinações possíveis (15) entre as dissimilaridades de valores gerais de segunda ordem, todas as combinações possíveis (15) entre as dissimilaridades de valores relativos ao trabalho e 12 combinações envolvendo dissimilaridades relativas a ambos os tipos de valores que se mostraram significativas nos modelos anteriores.

Cada modelo obtido foi analisado, descartando-se todos aqueles que não apresentaram uma significância estatística superior a 5%. Do conjunto de todos os modelos regressão analisados,

restaram dois de acordo com esse critério. A Tabela 5.22 apresenta uma relação resumida desses modelos, incluindo alguns parâmetros básicos.

Tabela 5.22 - Modelos significativos estimados

| Variável Dependente<br>(Resultado consolidado) | R<br>quadrado | Variáveis independentes<br>(Dissimilaridades) | Coefficien-<br>tes $\beta$ | Sig.    |
|--|---------------|---|----------------------------|---------|
| <b>Valores gerais</b>                          |               |   |                            |         |
| 1. Resultado consolidado                       | 0,216         | Abertura à mudança                            | 0,437                      | (0,029) |
|  |               | Conservação                                   | -0,412                     | (0,021) |
| <b>Valores relativos ao trabalho</b>           |               |   |                            |         |
| 2. Resultado consolidado                       | 0,246         | Realização no trabalho                        | 0,367                      | (0,034) |
|  |               | Prestígio                                     | -0,421                     | (0,016) |

Fonte: Dados da pesquisa

## 5.7 Detalhamento dos modelos de regressão estatisticamente significativos

### 5.7.1 Modelo de regressão 1

#### 5.7.1.1 Apresentação do Modelo 1

A Tabela 5.23 apresenta o modelo de regressão 1 que relaciona o Resultado consolidado do nono trimestre, como variável dependente, às dissimilaridades dos times relativas aos valores gerais Abertura à mudança e Conservação, como variáveis independentes.

Tabela 5.23 - Modelo de Regressão 1

| <b>Resumo do Modelo (b)</b> |          |               |                        |                              |
|-----------------------------|----------|---------------|------------------------|------------------------------|
| Modelo                      | R        | R<br>Quadrado | R Quadrado<br>Ajustado | Erro Padrão<br>da Estimativa |
| 1                           | 0,464(a) | 0,216         | 0,162                  | 1,503                        |

a. Preditores: (Constante), ABERTUR\_CEN\_DESVP\_GPO, CONSERV\_CEN\_DESVP\_GPO

b. Variável Dependente: MÉDIATRI09

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode ser observado nesse modelo, o coeficiente de determinação, que indica o percentual da variação total da variável dependente explicado pelo modelo, para a amostra

analisada, é 0,216. O erro padrão da estimativa correspondente à estimativa do desvio-padrão dos escores reais da variável dependente em relação à reta de regressão é de 1,503.

A Tabela 5.24 apresenta a análise da variância para o mesmo modelo. A razão F, entre o quadrado médio da regressão e o do resíduo, é 3,987, que para 2 coeficientes e 29 graus de liberdade tem uma significância estatística no nível 0,030, significando que, para a amostra considerada, o modelo regressão pode explicar a variação no resultado do time aproximadamente 4 vezes mais do que quando se usa a média e que isso não tem probabilidade de ocorrer ao acaso (menos do que 3% das vezes) (HAIR et al., 2005).

Tabela 5.24- Análise de variância Modelo 1

| <b>Análise de Variância (b)</b> |                   |    |                |         |                    |
|---------------------------------|-------------------|----|----------------|---------|--------------------|
| Modelo 1                        | Soma de Quadrados | df | Quadrado Médio | Razão F | Significância      |
| Regressão                       | 18,002            | 2  | 9,001          | 3,987   | 0,030 <sup>a</sup> |
| Resíduo                         | 65,475            | 29 | 2,258          |         |                    |
| Total                           | 83,478            | 31 |                |         |                    |

a. Preditores: (Constant), ABERTUR\_CEN\_DESVP\_GPO, CONSERV\_CEN\_DESVP\_GPO

b. Variável Dependente: MÉDIATRI09

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5.25 apresenta os coeficientes de regressão para o modelo 1. Observa-se nessa tabela que os coeficientes de regressão padronizados das variáveis independentes são de magnitudes semelhantes (-0,412 e 0,437) e tem sinais opostos, sendo negativo para a dissimilaridade do valor Conservação e positivo para a dissimilaridade do valor Abertura à mudança e ambos têm significância estatística menor que 0,05.

Tabela 5.25 - Coeficientes de regressão Modelo 1

**Coeficientes(a)**

| Modelo 1                 | Coeficiente de regressão | Erro padrão de coeficiente | Coef. de regressão padronizado (beta) | Valor t | Significância estatística |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------|---------------------------|
| Intercepto               | 5,559                    | 0,784                      |                                       | 7,088   | 0,000                     |
| Diss. Conservação        | -3,646                   | 1,590                      | -0,412                                | -2,293  | 0,029                     |
| Diss. Abertura à mudança | 3,526                    | 1,450                      | 0,437                                 | 2,431   | 0,021                     |

a. Variável dependente: MÉDIA TRI09

Fonte: Dados da pesquisa

O diagnóstico de colinearidade apresentou valores de Tolerância de 0,838 e Fator de Inflação da Variância de 1,193 para as duas variáveis, sendo, portanto, aceitáveis (HAIR et al., 2005).

#### **5.7.1.2 Análise e Interpretação do Modelo 1**

O modelo de regressão encontrado indica que o resultado do time, para a amostra estudada, é afetado de forma positiva pela dissimilaridade de valores gerais dos membros do time em relação ao tipo motivacional de segunda ordem Abertura à mudança e, negativamente, pela dissimilaridade do tipo Conservação.

Este resultado confirma parcialmente a hipótese de pesquisa formulada no Capítulo 3 deste estudo, já que demonstra a influência da dissimilaridade de valores gerais de segunda ordem dos times sobre o resultado desses times. No entanto, o que se verifica, de acordo com o Modelo 1 de regressão encontrado, é que essa influência é decorrente de alguns tipos de valores (Conservação e Abertura à mudança) e que pode ser tanto positiva quanto negativa.

As dissimilaridades envolvidas no modelo de regressão expressam as diferenças dos membros do time no modo de conceber as metas individuais associadas aos aspectos gerais da vida. Considerando a dissimilaridade de valores que tem influência positiva sobre o desempenho, isto é, Abertura à mudança, o modelo de regressão indica que quanto mais diferentemente são valorizados pelos membros a independência de pensamento e ação, a criatividade e curiosidade e o prazer e a gratificação para si mesmo, melhores resultados são obtidos pelo time.

Em contrapartida, considerando-se a dissimilaridade relativa ao valor Conservação, quanto mais diferentemente os membros do time valorizam o respeito, o compromisso com as normas estabelecidas, os costumes, a busca de segurança e estabilidade, o resultado do time é influenciado negativamente.

O objetivo a ser alcançado pelos estudantes, enquanto membros de TAG no Jogo de Empresas, é maximizar os resultados de seus times de acordo com um conjunto de indicadores que são estabelecidos no início da disciplina. Para tanto, os membros devem considerar os possíveis fatores que afetam esses indicadores e tomar decisões estratégicas.

Diversamente da maioria dos trabalhos desenvolvidos nas disciplinas dos cursos de formação universitária, as decisões a serem tomadas envolvem problemas não estruturados, pois os alunos desconhecem o algoritmo de cálculo do simulador e têm de considerar fatores mutáveis representados pelas estratégias dos times concorrentes.

Nesse contexto, eles dispõem de ferramentas de análise que são os demonstrativos financeiros e da operação e os conceitos aprendidos sobre o funcionamento dos mercados e a gestão de organizações.

Desta forma, para atingir o objetivo, o problema a ser resolvido consiste em identificar, numa realidade não estruturada, a influência dos fatores que determinam o resultado e a estratégia dos concorrentes e, em função disso, fazer escolhas estratégicas.

Para resolver esse problema, interpretar dados da "realidade" e tomar decisões na busca de um objetivo, a dissimilaridade dos membros em relação aos valores Abertura à mudança, isto é, a dispersão do quanto eles valorizam a autonomia intelectual e a independência de pensamento parece conduzir a melhores decisões e, portanto, a melhores resultados. Diante desse mesmo problema "não estruturado", a dissimilaridade relativa ao valor Conservação, isto é, a dispersão do time em relação à busca de segurança, o respeito à tradição e conformidade com normas e expectativas sociais tem uma influência negativa.

Em outras palavras, tanto melhor é o resultado do time quanto mais os membros do time de alta gerência valorizam de forma semelhante a estabilidade das pessoas e as regras estabelecidas e divergem em relação a quanto buscam a mudança, como se fosse recomendável ter pessoas mais ousadas e mais ponderadas em um mesmo time.

Para interpretar este resultado, deve-se ter em mente que, de acordo com o modelo teórico de Schwartz (2005a), os tipos motivacionais Abertura à mudança e Conservação correspondem a uma das dimensões bipolares do modelo e expressam o conflito entre uma orientação para o pensamento e ação independentes que favorecem a mudança e a preservação de práticas tradicionais e preservação da estabilidade. Ora, se parte do problema consiste em identificar a estratégia dos concorrentes e os fatores que determinam o resultado, os times onde exista uma diversidade de orientação para o pensamento e ação independentes parecem apresentar

melhores condições de propor um número maior de alternativas, propiciando uma melhor decisão estratégica. De acordo com Lankau et al. (2007) a dissimilaridade de valores pode conduzir a melhores decisões estratégicas por propiciar maior número de alternativas

### **5.7.1.3 Verificação das premissas em análise de regressão múltipla para o Modelo 1**

"As premissas inerentes à análise de regressão múltipla se aplicam às variáveis individuais (dependentes e independentes) e à relação como um todo." (HAIR, et al., 2005). Isto significa que uma vez determinada a variável estatística que intervém no modelo de regressão, ela atua de forma integrada na previsão da variável dependente e, portanto, requer que as suposições inerentes à regressão também sejam validadas em relação à variável estatística em si. Essas análises, na verdade, são efetuadas após a estimação do modelo e se destinam a garantir que no processo de cálculo dos coeficientes as suposições da análise foram satisfeitas (HAIR et al., 2005).

A seguir são apresentadas as verificações realizadas relativas às premissas inerentes à análise de regressão múltipla, isto é, normalidade, linearidade e homoscedasticidade e a análise de observações influentes.

A Figura 5.6 apresenta o gráfico de resíduo para o modelo de regressão que relaciona a variável dependente Resultado consolidado com as dissimilaridades relativas aos valores gerais Abertura à mudança e Conservação (modelo 1). Como pode ser observado nessa figura: a) não há pontos além de 3 ou abaixo de -3 indicando a existência de *outliers*; b) não há tendências (subir, descer, senoide, clusters); não há heteroscedasticidade (HAIR et al., 2005, p.155).

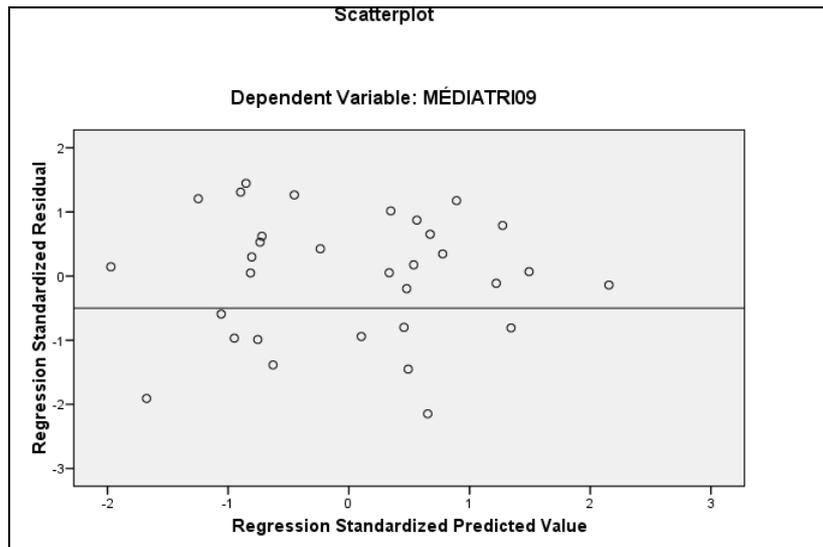


Figura 5.6 - Gráfico de resíduos para o modelo de regressão 1  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à linearidade do fenômeno, a Figura 5.7 mostra a relação entre a variável dependente Média do nono trimestre com a variável estatística  $[Varesta1 = 5,559 - 3,646 \times (\text{Dissimilaridade Conservação}) + 3,526 \times (\text{Dissimilaridade Abertura à Mudança})]$  do modelo de regressão. Pode-se observar que a introdução de um modelo de dependência quadrático não altera substancialmente o coeficiente de determinação.

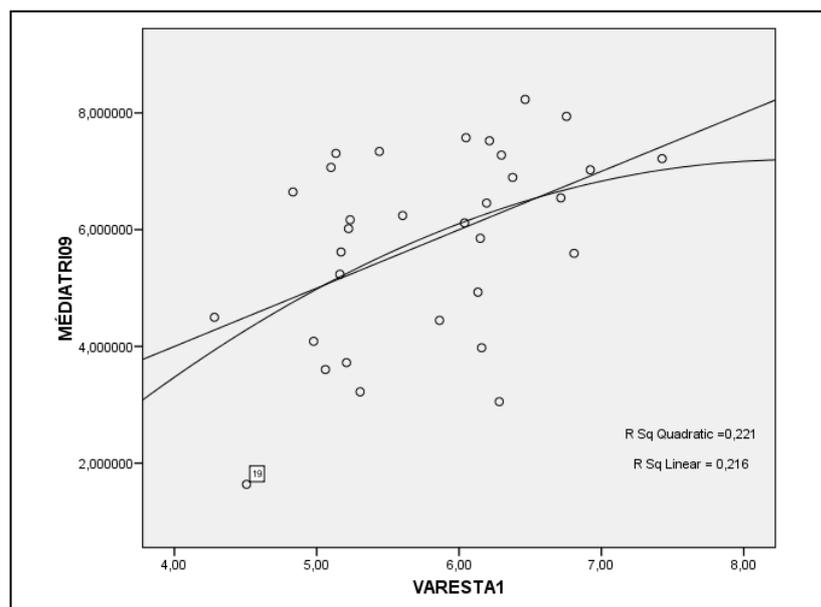


Figura 5.7 Diagrama de dispersão entre a o Resultado consolidado e a variável estatística do modelo 1  
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à normalidade da distribuição dos resíduos, as Figuras 5.8 e 5.9 apresentam, respectivamente, o histograma de resíduos padronizados e o gráfico de probabilidade normal para o modelo 1. O teste de Kolmogorv-Smirnov confirmou a adequação à normalidade para o modelo.

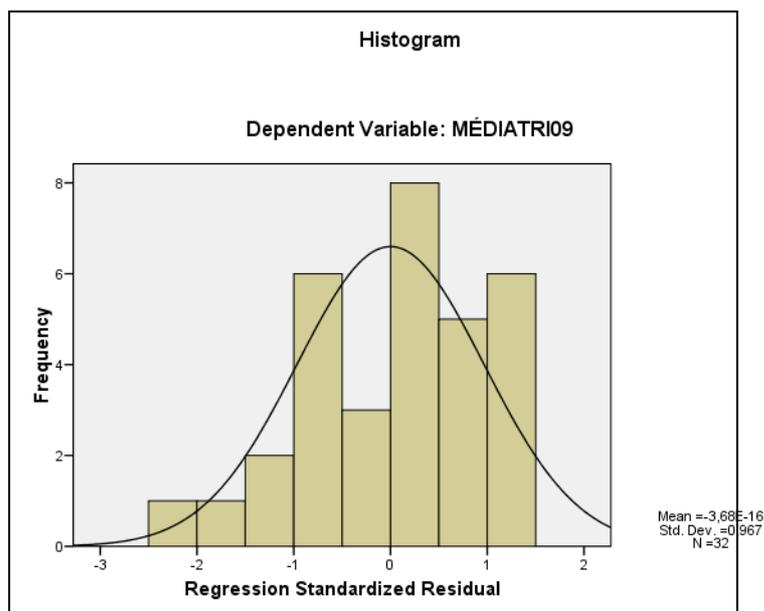


Figura 5.8 Histograma de resíduos padronizados modelo 1  
Fonte: Dados da pesquisa

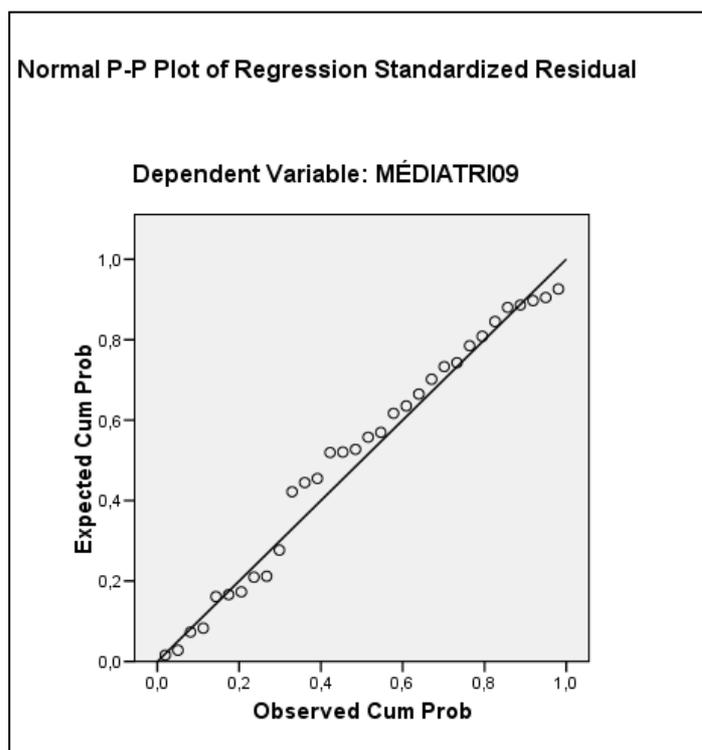


Figura 5.9 Gráfico de probabilidade normal modelo 1  
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às observações influentes, a análise dos gráficos de resíduos e do diagrama de dispersão indica dois casos potencialmente influentes: o caso 19 correspondente ao grupo 33 (75% de respondentes) e o caso 23 correspondente ao grupo 38 (67% de respondentes) este último com o valor máximo da dissimilaridade do valor Abertura à mudança (0,8332). Quando estas duas observações são retiradas, o coeficiente de determinação muda de 0,216 para 0,212. Observa-se, no entanto uma coincidência quase perfeita da regressão linear e quadrática, como mostra a Figura 5.10.

Tendo em vista que nem a significância estatística nem o coeficiente de determinação mudam significativamente, decidiu-se manter a amostra original de 32 grupos.

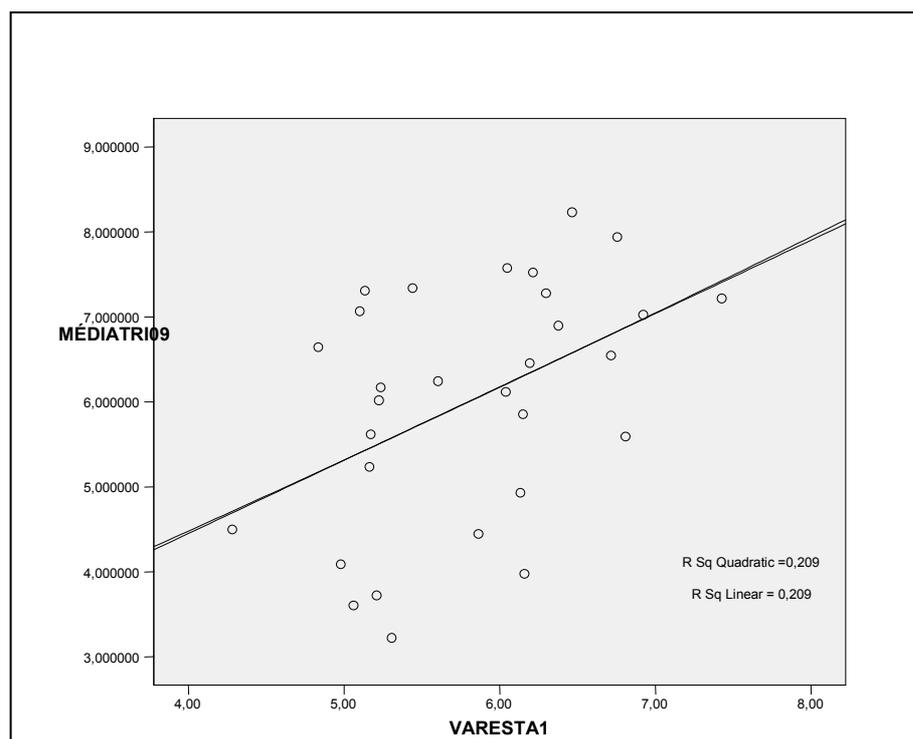


Figura 5.10 Diagrama de dispersão entre o Resultado consolidado e a variável estatística do modelo 1 com 30 grupos.

Fonte: Dados da Pesquisa

## 5.7.2 Modelo de regressão 2

### 5.7.2.1 Apresentação do Modelo 2

A Tabela 5.26 apresenta o modelo de regressão 2 que relaciona a variável dependente Resultado consolidado do às dissimilaridades dos times relativas aos valores Relativos ao trabalho Realização no trabalho e Prestígio, como variáveis independentes.

Tabela 5.26 - Modelo de Regressão 2

| <b>Resumo do Modelo (b)</b> |          |            |                     |                           |
|-----------------------------|----------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo                      | R        | R Quadrado | R Quadrado Ajustado | Erro Padrão da Estimativa |
| 2                           | 0,496(a) | 0,246      | 0,192               | 1,473                     |

a. Preditores: (Constante), PRESTI\_CEN\_DESVP\_GPO, REALIZ\_CEN\_DESVP\_GPO

b. Variável Dependente: MÉDIATRI09 Fonte:

Dados da Pesquisa

Como pode ser observado nesse modelo, estes dois tipos de valores relativos ao trabalho respondem por 24,6% da variância do resultado final dos times, sendo ligeiramente superior ao do primeiro modelo. O erro padrão da estimativa é de 1,473.

A Tabela 5.27 apresenta a análise da variância para o mesmo modelo. A Razão F, entre o quadrado médio da regressão e o do resíduo é 4,723, que para 2 coeficientes e 29 graus de liberdade tem uma significância estatística no nível 0,017. Portanto, para a amostra considerada, utilizando-se o modelo de regressão pode-se explicar a variação aproximadamente 5 vezes mais do que quando se emprega a média e que isso não tem probabilidade de ocorrer ao acaso (menos do que 2% das vezes) (HAIR et al., 2005).

Tabela 5.27- Análise de variância Modelo 2

| <b>Análise de Variância (b)</b> |                   |    |                |         |                    |
|---------------------------------|-------------------|----|----------------|---------|--------------------|
| Modelo 2                        | Soma de Quadrados | df | Quadrado Médio | Razão F | Significância      |
| Regressão                       | 20,510            | 2  | 10,255         | 4,723   | 0,017 <sup>a</sup> |
| Resíduo                         | 62,968            | 29 | 2,171          |         |                    |
| Total                           | 83,478            | 31 |                |         |                    |

a. Preditores: (Constant), PRESTI\_CEN\_DESVP\_GPO, REALIZ\_CEN\_DESVP\_GPO

b. Variável Dependente: MÉDIATRI09

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5.28 apresenta os coeficientes de regressão para o modelo 2. Como no caso do modelo 1 os coeficientes de regressão padronizados das variáveis independentes também são de magnitudes semelhantes (-0,421 e 0,367) e têm sinais opostos, sendo positivo para a dissimilaridade do valor Realização no trabalho e negativo para a dissimilaridade do valor Prestígio; ambos têm nível de significância estatística menor que 0,05.

Tabela 5.28 - Coeficientes de regressão Modelo 2

**Coeficientes(a)**

| Modelo 1                     | Coeficiente de regressão | Erro padrão de coeficiente | Coef. de regressão padronizado (beta) | Valor t | Significância estatística |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------|---------------------------|
| Intercepto                   | 6,410                    | 0,886                      |                                       | 7,235   | 0,000                     |
| Diss. Realização no trabalho | 4,385                    | 1,973                      | 0,367                                 | 2,223   | 0,034                     |
| Diss. Prestígio              | -4,073                   | 1,598                      | -0,421                                | -2,549  | 0,016                     |

a. Variável dependente: MÉDIA TRI09

Fonte: Dados da pesquisa

O diagnóstico de colinearidade apresenta valores de Tolerância de 0,954 e Fator de inflação da variância de 1,048 para as duas variáveis, sendo, portanto, aceitáveis (HAIR et al., 2005).

**5.7.2.2 Análise e Interpretação do Modelo 2**

De maneira semelhante ao primeiro modelo que envolve as dissimilaridades de dois valores gerais de segunda ordem, o segundo modelo de regressão encontrado indica a influência da dissimilaridade de dois valores relativos ao trabalho, Realização no trabalho e Prestígio, sobre

a variável dependente: Resultado consolidado. O Modelo 2 também aponta para efeitos contrários dessas variáveis independentes sobre os resultados dos times, sendo positivo no caso da dissimilaridade do valor Realização no trabalho e, negativo, no caso da dissimilaridade do valor Prestígio.

Este resultado confirma parcialmente a hipótese de pesquisa do presente estudo, uma vez que foi verificada a influência de valores relativos ao trabalho no resultado final dos times de alta gerência para a amostra estudada, no entanto, nem sempre positivamente.

O Modelo 2 indica que a dissimilaridade dos membros do time em relação à busca de prazer, realização pessoal e profissional, independência de pensamento e ação, mediante a autonomia intelectual e da criatividade por meio do trabalho conduz a melhores decisões melhorando o resultado do time.

De forma diversa, as diferenças entre os membros em relação à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência afetam de forma negativa o resultado final do time.

Os sentidos da influência das dissimilaridades presentes no Modelo 2 apontam na direção prevista pelo referencial teórico (LANKAU et al., 2007), uma vez que indicam uma influência positiva para diferenças relativas ao valor Realização no trabalho, associado ao conflito de tarefas e uma influência negativa para diferenças relativas ao valor Prestígio, associado ao conflito de relacionamento.

### **5.7.2.3 Verificação das premissas em análise de regressão múltipla para o Modelo 2**

A Figura 5.11 apresenta o gráfico de resíduos para o modelo de regressão 2 que relaciona a variável dependente Resultado consolidado às variáveis independentes: Realização no trabalho e Prestígio.

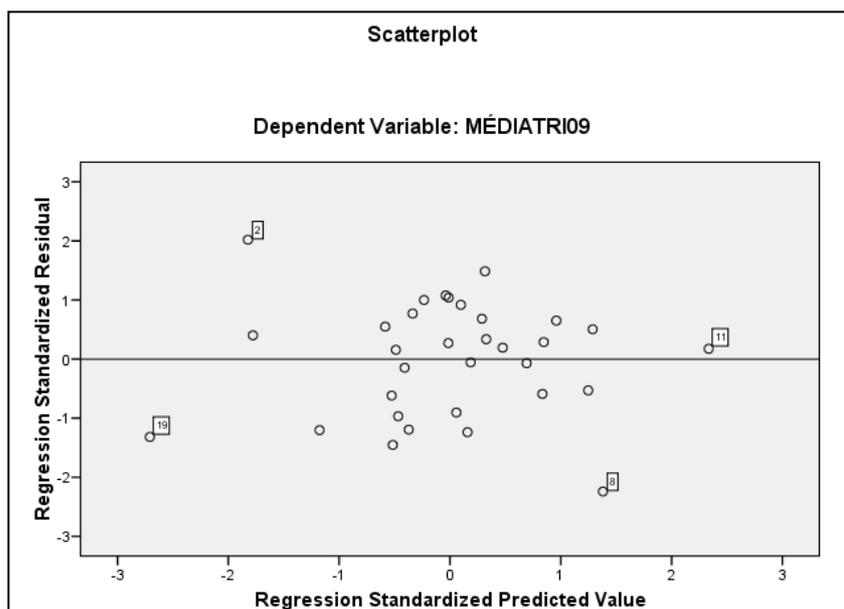


Figura 5.11 - Gráfico de resíduos para o modelo de regressão 2  
Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado nessa figura: a) não há pontos além de 3 nem abaixo de -3 indicando a existência de *outliers*; b) não há tendências (subir, descer, senoide, clusters); não há heteroscedasticidade (HAIR et al., 2005, p.155).

Quanto à linearidade do fenômeno, a Figura 5.12 mostra a relação entre a variável dependente Resultado consolidado com a variável estatística [ $Varesta4 = 6,410 - 4,073 \times (\text{Dissimilaridade Prestígio}) + 4,385 \times (\text{Dissimilaridade Realização no trabalho})$ ] do modelo de regressão. Pode-se observar que a introdução de um modelo de dependência quadrático não altera substancialmente o coeficiente de determinação.

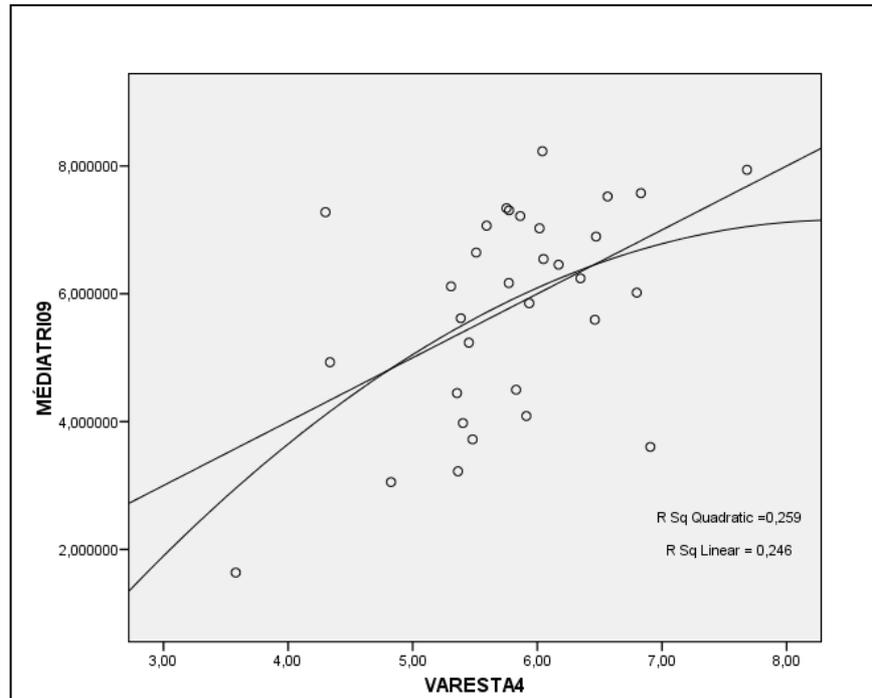


Figura 5.12 Diagrama de dispersão entre o Resultado consolidado e a variável estatística do modelo 2  
Fonte: Dados da Pesquisa

As Figuras 5.13 e 5.14 apresentam o histograma de resíduos padronizados e o gráfico de probabilidade normal para o modelo 2, sendo que o teste de Kolmogorv-Smirnov confirmou a adequação à normalidade para a distribuição dos resíduos padronizados.

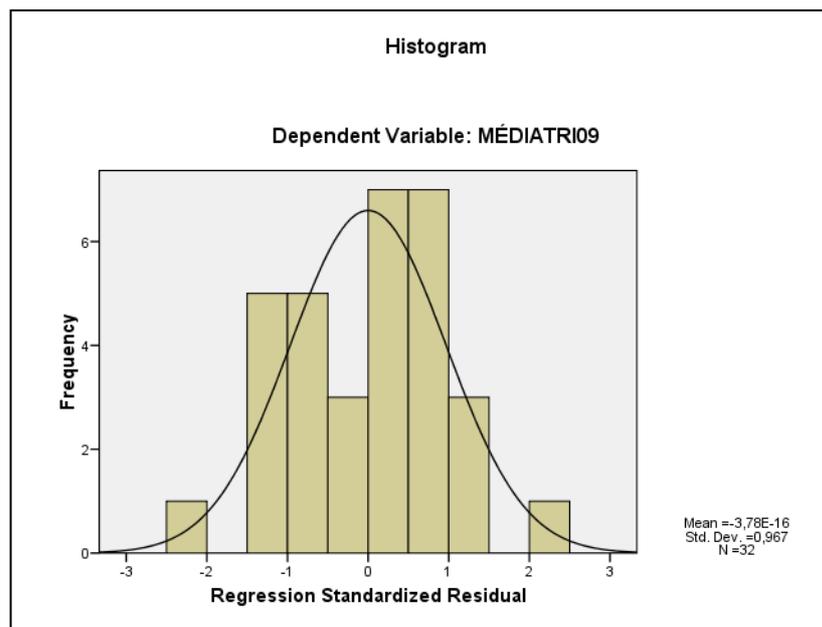


Figura 5.13 Histograma de resíduos padronizados modelo 2  
Fonte: Dados da pesquisa

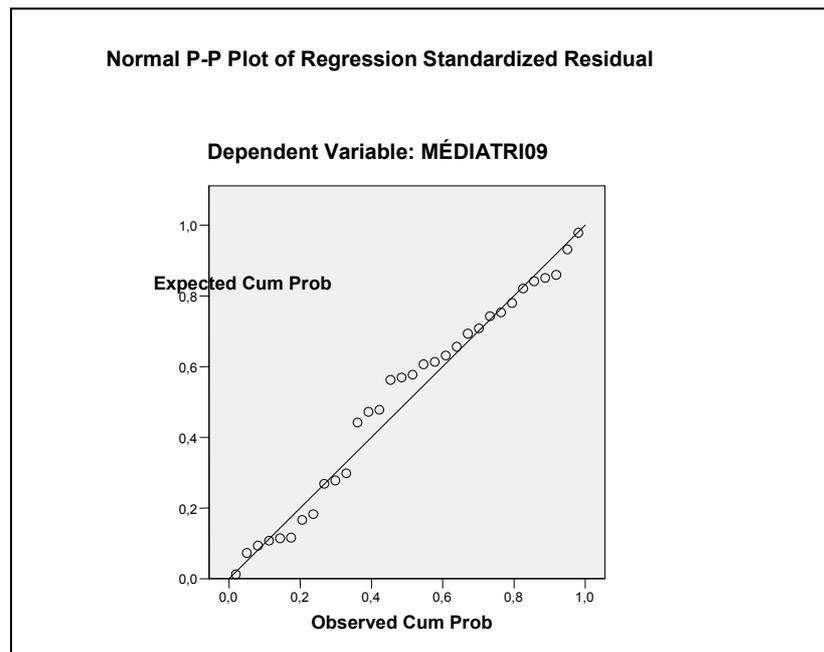


Figura 5.14 Gráfico de probabilidade normal modelo 2  
 Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos gráficos de resíduos e do diagrama de dispersão indica quatro casos potencialmente influentes: o caso 2 correspondente ao grupo 12 (75% de respondentes), o caso 8 correspondente ao grupo 19 (80% de respondentes), o caso 19, correspondente ao grupo 33 (75% de respondentes) com o valor máximo para a dissimilaridade do valor Prestígio (0,8867) e o caso 25, correspondente ao grupo 44 (100 % de respondentes).

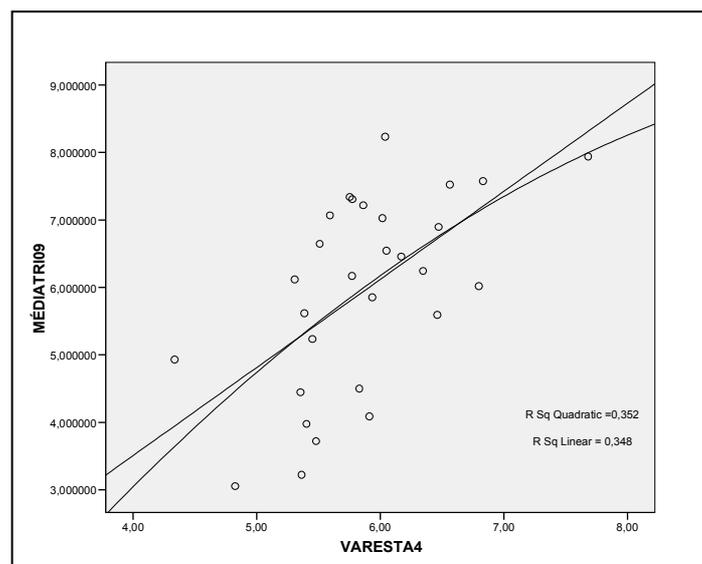


Figura 5.15 Diagrama de dispersão entre o Resultado consolidado e a variável estatística do modelo 2 com 29 times.  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Quando são retiradas as observações que não têm 100% dos respondentes, o coeficiente de determinação muda significativamente de 0,246 para 0,358 e verifica-se uma aproximação significativa da regressão linear e quadrática, como mostra a Figura 5.15.

Apesar da mudança significativa do coeficiente de determinação decidiu-se manter o modelo com 32 times, que é mais conservador, no entanto este resultado aponta para a necessidade de um maior controle na coleta de dados para garantir que todos os membros dos times estejam representados no cálculo da dissimilaridade

Em adição à verificação das premissas relativas à regressão linear, tendo-se em vista a eventual influência do percentual dos membros respondentes no desempenho do time tomou-se o cuidado de verificar a adequação da decisão relativa à amostra a ser considerada. Para isto os dois modelos de regressão encontrados foram testados, adicionando-se a variável independente percentual de respondentes para verificar sua significância. Foi utilizada a abordagem combinatória, testando-se todas as possíveis combinações de variáveis. Não foi encontrado nenhum modelo de regressão estatisticamente significativo envolvendo a variável percentual de respondentes, aceitando-se para a amostra estudada, as relações encontradas entre a dissimilaridade de valores individuais e o resultado final dos times de alta gerência apontados nos modelos de regressão 1 e 2.

## 6 CONCLUSÕES

Partindo-se da mensuração dos valores individuais por meio da aplicação de dois inventários já validados no Brasil, foi possível estudar diretamente a influência de diferenças em nível profundo entre os membros de times e os resultados desses times, em um ambiente simulado de pesquisa, sem a necessidade de utilizar características demográficas como *proxies* dessas diferenças (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004).

O objetivo deste estudo foi alcançado, uma vez que a influência da dissimilaridade de valores individuais dos membros de times sobre o resultado consolidado desses times foi verificada.

Se o resultado organizacional é visto como reflexo da atuação do time da alta gerência (HAMBRICK, 1995; HAMBRICK; MASON, 1984; GUTH; TAGIURI, 1965), e de acordo com diversos estudos sua atuação pode ser afetada de forma significativa pelas características do time e de seus membros (LANKAU et al., 2007), foi verificado, por meio dos resultados desta pesquisa, que diferenças de valores individuais dos membros de TAG afetam os resultados desses times.

Foram obtidos dois modelos de regressão linear que relacionam a dissimilaridade de valores individuais dos membros de TAG aos resultados desses times. O primeiro modelo relaciona o resultado do TAG às dissimilaridades dos valores gerais Abertura à mudança e Conservação, que comparecem com sinais opostos, positivo para Abertura à mudança e negativo para Conservação. O segundo modelo de regressão relaciona o resultado final do time às dissimilaridades de valores relativos ao trabalho Realização no trabalho e Prestígio. De maneira análoga ao primeiro modelo, estas dissimilaridades comparecem na equação de regressão com sinais opostos, positivo para Realização no trabalho e negativo para Prestígio.

Desta forma, a hipótese de pesquisa formulada no Capítulo 3 foi parcialmente confirmada, já que os modelos de regressão encontrados indicam que as dissimilaridades de alguns tipos de valores, e não a de outros, afetam o resultado e que, dependendo do tipo motivacional envolvido, o efeito destas sobre o resultado pode ser tanto positivo, quanto negativo.

É, neste ponto, que o resultado do presente estudo apresenta uma contribuição específica, já que como foi verificado nos modelos de regressão, não basta falar apenas em dissimilaridade de valores, é preciso especificar o valor a que a dissimilaridade se refere, uma vez que o efeito da dissimilaridade de valores ocorre para alguns valores e não para outros, podendo aumentar, ou reduzir o resultado do TAG.

Por que e como a dissimilaridade de alguns valores influencia o resultado enquanto a de outros não? Poder-se-ia pensar em pesquisas que utilizassem, além do método quantitativo, a abordagem qualitativa para compreender como a dissimilaridade de valores influencia o tipo de interação e as decisões tomadas pelos times, fazendo-se entrevistas em profundidade com os membros dos times, ou mediante acompanhamento presencial do processo decisório durante a disciplina, via observação não participante, que permitiria gravar o processo de tomada de decisão, em ambiente simulado.

Diversamente dos resultados de pesquisas reportados por Hambrick e Mason (1984) que apontam que problemas rotineiros são mais bem resolvidos por equipes homogêneas, enquanto equipes heterogêneas lidam melhor com problemas não estruturados, verificou-se que, diante de problemas não estruturados, no ambiente de pesquisa deste estudo, a heterogeneidade de equipes, em relação a certos tipos de valores individuais, no caso Conservação e Prestígio, tem uma influência negativa sobre o resultado.

Por outro lado, de acordo com Lankau et al. (2007), os conflitos de tarefa ou cognitivos, derivados das diferenças de características individuais estariam positivamente relacionados com a qualidade das decisões, uma vez que as diferenças contribuiriam para a análise de uma maior variedade de alternativas e informações, enquanto os conflitos de relacionamento seriam disfuncionais.

Nesse sentido, os resultados deste estudo parecem indicar que dependendo do tipo de valor, essas diferenças podem levar a um, ou outro tipo de conflito, contribuindo ou não com a qualidade da decisão.

Diferenças associadas à valorização de inovação, independência de pensamento e ação, liberdade, curiosidade e realização pessoal, relacionadas com o tipo motivacional Abertura à mudança sugerem efetivamente a consideração de um maior número de alternativas e

informações, o que poderia levar a melhores resultados em função de eventuais conflitos de tarefa. Diferenças associadas à busca de segurança, ordem na vida e estabilidade, relacionadas com o tipo motivacional Conservação, parecem não promover essa consideração de múltiplas possibilidades diante de um problema não estruturado, com o qual os times se enfrentam no ambiente simulado do Jogo de Empresas. Este resultado parece indicar, ao contrário, que a similaridade, isto é um desvio-padrão pequeno, em relação a quanto os membros valorizam a preservação do grupo, associado ao tipo motivacional Conservação, favorece um ambiente onde as alternativas geradas podem ser consideradas equitativamente, influenciando de forma positiva o resultado final do time, evitando-se conflitos relacionais.

No caso dos valores relativos ao trabalho, a influência da dissimilaridade sobre os resultados verificou-se para os valores Realização no Trabalho e Prestígio, sendo positiva para o primeiro e negativa para o segundo.

Este achado remete novamente aos dois tipos de conflito: o de tarefa e o de relacionamento, uma vez que a dissimilaridade dos membros do time em relação ao valor Realização no trabalho, isto é, em relação à valorização da autonomia intelectual e criatividade, pode ser associada a conflitos de tarefa, e a dissimilaridade em relação ao valor Prestígio, isto é, quanto à valorização do poder de influência, pode ser associada a conflitos de relacionamento.

Admitida essa associação, o resultado encontrado no presente estudo corrobora o que afirmaram Lankau et al. (2007), ou seja, os conflitos de tarefa favorecem a consideração de diversas perspectivas, enquanto os conflitos de relacionamento são disfuncionais já que provocam hostilidade e desconfiança.

Todavia, em que medida estes resultados obtidos em um ambiente simulado podem ser estendidos para uma circunstância real?

Deve-se levar em conta, ao se tentar responder esta questão, que a situação simulada preserva dois elementos importantes que também estão presentes no processo de escolha estratégica de uma situação real: a) identificação de fatores (estímulos, informações); b) tomada de decisão (HAMBRICK; MASON, 1984).

A partir dos achados da pesquisa, é razoável supor que se a influência sobre esses fatores e, conseqüentemente sobre o resultado do time, ocorre num ambiente simulado, esta possa acentuar-se numa circunstância onde as pressões de tempo, custo e competição são mais severas, sendo, portanto, menos técnicas e mais suscetíveis às características subjetivas de nível profundo (base cognitiva, valores) dos executivos.

Os resultados encontrados parecem indicar que o livre fluir da geração de alternativas, que favorece a identificação de fatores críticos para o resultado e a tomada de decisão em grupo que pode ser mais ou menos objetiva e mais ou menos conflituosa, numa situação real, podem ser fomentados pelas diferenças de certos tipos de valores e inibidos pelas diferenças de outros.

Em particular, para compreender em maior profundidade a influência da dissimilaridade dos valores dos membros dos times sobre o seu resultado, pode ser utilizado o modelo de Hambrick e Mason (1984), procurando-se, ao analisar a interação do grupo, observar separadamente dois processos: a seleção de informações (fatores, estímulos) e a tomada de decisão, sob a ótica de conflitos de tarefa e relacionamento, de acordo com Lankau et al. (2007).

Pode-se pensar que o presente estudo estabeleceu limites para as inferências que podem ser feitas a respeito de ambientes não simulados, uma vez que, nestes últimos, há a intervenção de outras variáveis que podem afetar significativamente os resultados. Todavia, se por um lado o ambiente de pesquisa simulado, restringe a possibilidade de inferir resultados, por outro, ele favorece a realização de estudos longitudinais.

Nessa direção, propõe-se que sejam realizadas pesquisas que contemplem a evolução de resultados, focando não apenas o resultado final dos times, mas a aprendizagem ao longo do exercício de gestão da empresa simulada.

Outro estudo que seria possível aventar inspira-se na constatação que a dissimilaridade é tratada como uma característica "absoluta" sem atentar para o fato de que escores iguais de dissimilaridades podem corresponder a distribuições dessas características em diferentes posições em relação ao "centro" da escala. Isto é, caso se considerem dois times cujos membros têm, respectivamente, uma alta e uma baixa valorização por um dado tipo

motivacional, mas cujas dissimilaridades em relação a esse tipo motivacional são iguais, é razoável supor que a influência da dissimilaridade desse tipo motivacional sobre o resultado seja a mesma?

Isto coloca uma nova questão: a posição da média em relação ao centro da escala influencia os resultados? Utilizando a base de dados desta pesquisa e a metodologia empregada, um estudo mais abrangente pode explorar os efeitos separados da dissimilaridade e da média dos valores dos membros de times sobre os seus resultados e testar, no mesmo modelo de regressão, a possível interação de efeitos entre ambos.

Outras limitações do presente estudo, além do ambiente simulado, devem ser levadas em conta. A primeira corresponde ao fato de se ter trabalhado com uma amostra por acessibilidade e não com uma amostra aleatória ou com o conjunto completo da população estudada.

A segunda limitação reside no fato de contemplarem-se grupos incompletos, já que nem todos os participantes da disciplina Jogos de Empresas, no período considerado, responderam o instrumento de pesquisa.

A terceira limitação está associada a não consideração de outras variáveis que poderiam influenciar o resultado como a dissimilaridade em relação ao curso e ao histórico escolar dos membros dos times

Nesse sentido, sugere-se que novos estudos sejam realizados com amostras maiores que permitam considerar diferenças em relação a outras variáveis, incluindo-se variáveis demográficas de forma que a influência de diferenças de variáveis de nível profundo (valores) e a influência de variáveis demográficas possam ser comparadas.

Uma vez que foi constatado que a influência da dissimilaridade depende do valor considerado, é possível testar novas hipóteses definindo-se os critérios de formação de times em segundo valores pessoais e/ou relativos ao trabalho dos participantes, como critério de composição dos grupos.

Por fim, a base de dados obtida neste estudo também pode ser utilizada para novas análises sobre os instrumentos de avaliação de valores e/ou para verificar possíveis relações entre as opções profissionais (contabilidade e administração) e tipos de valores, que não foram feitas por estarem fora do escopo desta pesquisa.

Finalmente, a identificação de características, em nível profundo, de membros de times de alta gerência, que influenciam os resultados destes times diante de problemas não estruturados, constitui uma contribuição do presente estudo para os gestores de organizações, uma vez que ampliando a compreensão dos fatores que intervêm nesses processos, possibilita que esses fatores sejam levados em conta nas escolhas estratégicas com o objetivo de obter o melhor resultado organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business. **Business and Society**, v.38, n.3, Sep. 1999.

ALBUQUERQUE, F. J. B. D.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. IN: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, et al (Ed.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004

ASSIS, MACHADO DE. **Memórias Póstumas de Brás Cubas**. IN: *Obra Completa*, vol. I. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1994.

BARSADE, S. G.; WARD, A. J.; TURNER, D. F.; SONNENFELD, J. A. To your heart's content: a model of affective diversity in top management teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 802-836, 2000.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 20ª ed.. Rio de Janeiro: Editora Vozes, [1967] 2001.

BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, v.4, p.107-139, 1999.

BRAITHWAITE, V. A.; LAW, H. G. Structure of human values: testing the adequacy of the Rokeach value survey. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 49, n. 1, p.250-253, 1985.

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, W. G. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, v. 30 n. 6, p. 749-778, 2004.

CHOI, J. N. Group composition and employee creative behavior in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 213-234, 2007

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**, v. 23 Issue 3, p. 239-290, 1997.

ELIZUR, D.; SAGIE, A. Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48(1), p. 73-87, 1999.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v.18, 1, February, p.21-32, 1965.

EUROPEAN SOCIAL SURVEY EDUNET. **Measuring Values, Chapter 4**. Disponível em <http://essedunet.nsd.uib.no/opencms.war/opencms/ess/en/topics/1/4//> . Acesso em: 6 de abril de 2009.

- FINKELSTEIN, S. HAMBRICK D. **Strategic leadership: top executives and their effects on organizations**. Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1996.
- GUTH, W. D.; TAGIURI, R. Personal values and corporate strategy. **Harvard Business Review**, vol. 43, p. 123-132, 1965.
- HACKMAN, J. R. Learning more by crossing levels: evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. **Journal of organizational behavior**. v. 24, p. 905-922, 2003.
- HAIR, JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, n. 9, p. 193-206, 1984.
- HAMBRICK, D. C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. **California Management Review**, v. 37, n. 3, 1995.
- HATCH, M. J. **Organization Theory**. 2ªed. New York: Oxford University Press, 2006
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35, 2, p. 311, jun, 1990.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. California: Sage Publications, Inc., 2001.
- ILGEN, D. R.; HOLLENBECK, J.R.; JOHNSON, M. Teams in organizations: From input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, v. 56, p. 517-543, 2005.
- JEHN, K. A. To agree or no to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. **International Journal of Conflict Management**. v.8, n.4, p. 256-283, 1995.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, EPU/EDUSP, 1980.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 4a. ed. United States: Wadsworth, Thomson Learning, 2000.
- KLUCKHOHN, C.K.M. Values and value orientation in the theory of action. IN.: PARSONS, T; SHILDS, E. (eds.). **Toward a general theory of action**., Cambridge, MA, Harvard University Press, p.388-433, 1951
- LANKAU, M. J.; WARD, A.; AMASON, A.; NG, T.; SONNENFELD, J. S.; AGLE, B. R. Examining the impact of organizational value dissimilarity in top management teams. **Journal of Managerial Issues**, v. XIX, n. 1, Spring 2007.

PORTO, J. B.; TAMAYO. A escala de valores relativos ao trabalho – EVT . **Psicologia Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In. TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa.**, v. 23, n 1, p. 63-70, 2007.

PLATÓN. **Obras completas. Eutifrón, o de la piedad**. Madrid: Aguilar, 1990

QUEIROZ, R. C. **A influência da diversidade demográfica no desempenho de times multifuncionais em indústria automobilística**. Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. São Paulo, 2005.

ROHAN, M. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

ROS, M.; GOUVEIA, V. (orgs.) **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: SENAC, 2006.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, v.48, p. 49-71, 1999.

SAGIE, A.; ELIZUR, D. The structure of personal values: a conical representation of multiple life areas. **Journal of Organization Behavior**, v.17, 1996.

SALAS, E. BURKE, C. S, CANNON-BOWERS, J. A. Teamwork: emerging principles. **International Journal of Management Reviews**, v.2, n.4, p.339-356, 2000.

SAUAIA, A.C.A. **Gestão da Estratégia: um guia prático**. (170p.) São Paulo, SP, 2006.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. Barueri, S. P.: Manole, 2008.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. IN: TAMAYO, A. PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. IN: TAMAYO, A. PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? IN: ROS, M.; GOUVEIA, V. (orgs.) **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: SENAC, 2006.

SEKARAN, U. **Research methods for business: a skill-building approach**. 2ed. New York: John Wiley, 1992.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York; Harper and Row, 1957

TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. IN: ROS, M.; GOUVEIA, V. (orgs.) **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: SENAC, 2006

TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Validação do questionário de perfis de valores (QPV)**. No prelo.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: Boletín Oficial del Estado, Centro de Investigaciones Sociológicas, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York, NY: The Free Press, p.324-386. [1947] 1997.

## **Apêndice A – Glossário de Termos de Kluckhohn**

### **KLUCKHOHN**

#### **Moral**

“la moral es desde el punto de vista social, un acuerdo acerca de los valores relativos a la conducta” (KLUCKHOHN, 1951, p.435).

#### **Concepto**

“Un concepto es una palabra que ha recibido un significado preciso”. (KLUCKHOHN, 1951, p.436).

#### **Concepción**

“Una concepción identifica al valor con una construcción lógica comparable a la cultura o a la estructura social. Es decir, ningún valor es más directamente observable que la cultura” (KLUCKHOHN, 1951, p.443).

#### **Explícita e Implícita**

“Las palabras explícita e implícita son necesarias en nuestra definición pues se sabe por experiencia que los valores personales y culturales más profundos y penetrantes son sólo parcial u ocasionalmente verbalizados, y en algunos casos tienen que ser construcciones inferidas por observador para explicar la coherencia de la conducta.” (KLUCKHOHN, 1951, p.445).

#### **Deseable**

“La palabra deseable tiene una importancia fundamental y requiere una clarificación cuidadosa. Sitúa la categoría de acuerdo con el centro de la significación tradicional de “valor” en todos los campos, con la excepción parcial del que corresponde a la economía. Las afirmaciones de valor son, para nuestra tradición, afirmaciones normativas que aparecen contrastando a las proposiciones existenciales, a las cuales se hallan estrechamente relacionadas. En la esfera de la ética lo deseable incluye tanto el ius (prescripciones estrictamente legales o del culto) con el fas (mandamientos morales generales) de los juristas romanos. Sin embargo, lo deseable no se reduce a lo que comúnmente se designa con la “moral”. Incluye a la estética y a aquellos elementos cognoscitivos que reflejan evaluación”. (KLUCKHOHN, 1951, p.446).

#### **Influye**

“Sin embargo, los trabajos realizados en los últimos veinte años por Arturo Rosenbleuth, Lorente de No, Norbert Wiener, Warren McCulloch y otros neurólogos, fisiólogos y matemáticos, han demostrado que los seres humanos no sólo pueden razonar deductivamente,

sino que, dadas las propiedades estructurales y fisiológicas de sus sistemas nerviosos, deben razonar deductivamente, respondiendo a las ideas generales así como también a los estímulos particulares. El antropólogo Leslie White ha probado estar en lo cierto al decir que el simbolismo es “aquella modificación del organismo humano que le permite transformar el impulso fisiológico en valores culturales”. (KLUCKHOHN, 1951, p.450).

### **Selección**

“En la definición usamos la palabra sección como un término más neutral que elección. No hay ninguna intención, ni necesidad, en introducir un interrogante metafísico relativo al “libre albedrío” o al “determinismo. [...] En consecuencia, la mayor parte de la conducta selectiva supone ya sea los valores del actor, sea los de los otros, o los de ambos.” (KLUCKHOHN, 1951, p.450).

### **Accesible**

“En nuestra definición, accesible es otra forma de decir que se halla implicada una selección genuina. No supone que esté necesariamente comprendida la misma cantidad de “esfuerzo” o “tensión” en un modo, un medio, o un fin, como opuesto al otro.” (KLUCKHOHN, 1951, p.450).

### **Modos y medios**

“De la misma manera, la discriminación entre modos y medios es a veces confusa (empíricamente y analíticamente). Los modos se refieren al estilo en que se usa un instrumento.” (KLUCKHOHN, 1951, p.452).

### **Conducta**

“Aquí “conducta” significa regularidades de acción-motivación que se hallan explícitamente relacionadas con (o que implican) *concepciones* acerca de la conducta deseable e indeseable.” (KLUCKHOHN, 1951, p.452).

## Apêndice B - Instrumento de Coleta de Dados



# INVENTÁRIO DE VALORES

O Núcleo de Estudos sobre Gestão Baseada em Valores (MackGval) da Universidade Presbiteriana Mackenzie tem como objetivo contribuir para que as empresas avancem na Gestão Baseada em Valores e orientem suas ações pela perspectiva do equilíbrio social e econômico.

É formado por professores, alunos e ex-alunos do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas, que têm interesse no estudo e na pesquisa de valores e sua aplicação na gestão brasileira e internacional.

O **MackGval** em conjunto com **SIMULAB - Laboratórios de Gestão - FEA/USP**, promovem esta pesquisa sobre perfil dos valores dos estudantes do último ano da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Solicitamos sua colaboração para preencher os questionários a seguir de acordo com as instruções constantes nos mesmos.

Agradecemos sua colaboração.

**Núcleo de Estudos sobre Gestão Baseada em Valores**

**SIMULAB - Laboratórios de Gestão - FEA/USP**

## INVENTÁRIO DE VALORES BLOCO A - VALORES PESSOAIS

**Instruções:** 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.

|  | Quanto esta pessoa se parece com você? |                  |                                |                        |                      |                           |
|--|--|------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|
|  | Se parece muito comigo                 | Se parece comigo | Se parece mais ou menos comigo | Se parece pouco comigo | Não se parece comigo | Não se parece nada comigo |
| 1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer 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 com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.           |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 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 acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 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) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.                                 |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 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 gosta de impressionar as demais pessoas.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.                                |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.  |  |                  |                                |                        |                      |                           |

|  | Quanto esta pessoa se parece com você? |                  |                                |                        |                      |                           |
|--|--|------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|
|  | Se parece muito comigo                 | Se parece comigo | Se parece mais ou menos comigo | Se parece pouco comigo | Não se parece comigo | Não se parece nada comigo |
| 16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.               |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.                              |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.                           |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.                    |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.              |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.    |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 24) Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.                           |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 27) É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade. |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 33) Perdoar as pessoas que lhe fizeram mal é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.                            |  |                  |                                |                        |                      |                           |

|  | Quanto esta pessoa se parece com você? |                  |                                |                        |                      |                           |
|--|--|------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|
|  | Se parece muito comigo                 | Se parece comigo | Se parece mais ou menos comigo | Se parece pouco comigo | Não se parece comigo | Não se parece nada comigo |
| 34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar consigo mesmo.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 35) Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.                  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.                  |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Divertir-se é muito importante para ela.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.                                       |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.   |  |                  |                                |                        |                      |                           |
| 40) É importante para ela se adaptar e se ajustar à natureza. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza. |  |                  |                                |                        |                      |                           |

Fonte: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. Valores e Comportamento nas realizações. Petrópolis: Vozes, 2005.

### BLOCO B - VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “**Quais são os motivos que me levam a trabalhar?**”. Esses motivos constituem os valores pessoais relativos ao trabalho.

A seguir, há uma lista de valores relativos ao trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, circulando o número, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO **TRABALHO**, esse motivo é:

| 1               | 2                | 3          | 4                | 5                       |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |

Quanto **maior o número** (1, 2, 3, 4, 5), **mais importante** é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números, que podem ser repetidos em suas respostas/avaliações.

| <b>É importante para mim:</b>                                   | NI | PI | I | MI | EI |
|---|----|----|---|----|----|
| 1. Estabilidade financeira                                      | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 2. Ser independente financeiramente                             | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 3. Combater injustiças sociais                                  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 4. Realização profissional                                      | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 5. Realizar um trabalho significativo para mim                  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 6. Competitividade  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 7. Trabalho intelectualmente estimulante                        | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 9. Poder me sustentar   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 10. Ter prazer no que faço                                      | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 11. Conhecer pessoas  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 12. Satisfação pessoal  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 13. Trabalho interessante                                       | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 14. Crescimento intelectual                                     | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 15. Seguir a profissão da família                               | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 16. Gostar do que faço  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 17. Status no trabalho  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 18. Ganhar dinheiro   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 19. Ser útil para a sociedade                                   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 20. Auxiliar os colegas de trabalho                             | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 21. Preservar minha saúde                                       | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 22. Ter prestígio   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 23. Bom relacionamento com colegas de trabalho                  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 24. Identificar-me com o trabalho                               | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 25. Supervisionar outras pessoas                                | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |

| <b>É importante para mim:</b>  | NI | PI | I | MI | EI |
|--|----|----|---|----|----|
| 26. Amizade com colegas de trabalho  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 27. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 28. Ter compromisso social   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade                                  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 30. Realização pessoal   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho                             | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 32. Mudar o mundo  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 33. Ter fama   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 34. Ter notoriedade  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 35. Melhorar a qualidade de vida da minha família                                  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 36. Ajudar os outros   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 37. Suprir necessidades materiais  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 38. Enfrentar desafios   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 39. Ser feliz com o trabalho que realizo   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 40. Trabalho variado   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão                                     | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 42. Obter posição de destaque  | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 43. Ter melhores condições de vida   | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 44. Trabalho que requer originalidade e criatividade                               | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo. | 1  | 2  | 3 | 4  | 5  |

Fonte: Baseado em: PORTO, Juliana Barreiro; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.19, n.2, p.145-152; Mai-Ago 2003.

## PERFIL DO RESPONDENTE

**Gênero:**

- 1  Masculino  
2  Feminino

**Idade:**  20-25  25-30  30-35  35-40  40-45  45 ou mais anos.

**Semestre**  SÉTIMO  NONO  OUTRO

**Curso:**  ADMINISTRAÇÃO  CONTABILIDADE

**Horário:**  07:30  09:20  19:30

**Nº da Indústria (1 a 6)** \_\_\_\_\_

**Nº da Empresa (1 a 9)** \_\_\_\_\_

**Função dentro da equipe de trabalho:**

- 1  Planejamento  
2  Marketing  
3  Produção  
4  Recursos Humanos  
5  Finanças  
6  Presidência

**Atuação Profissional:**

- 1  Funcionário com vínculo empregatício  
2  Estagiário  
3  Autônomo  
4  Sócio-proprietário  
5  Não atua profissionalmente

**Apêndice C - Histogramas dos Valores Gerais de primeira e segunda ordem antes e depois do processo de centralização de escalas**

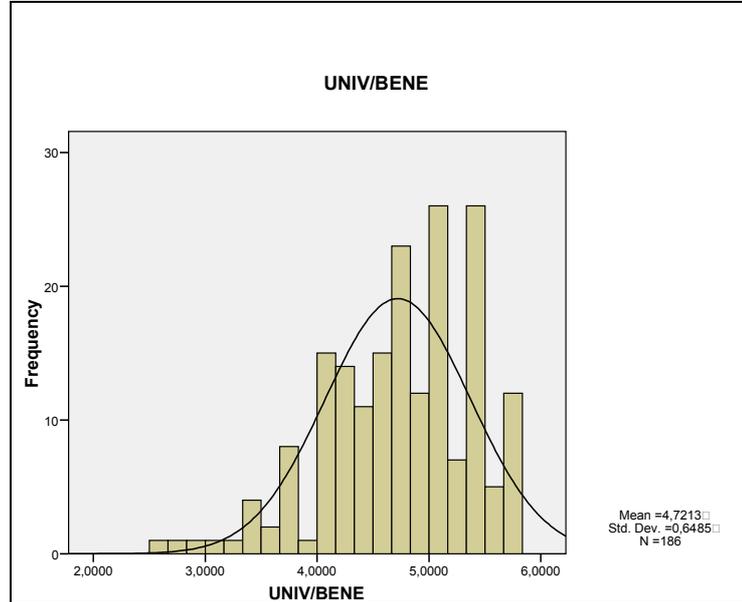


Figura C.1 - Histograma Universalismo / Benevolência antes do procedimento de centralização

Fonte: Dados da pesquisa

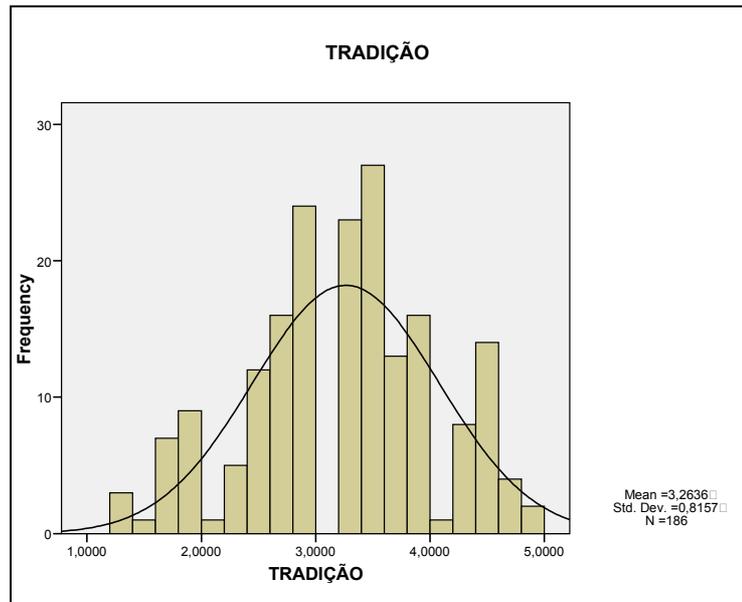


Figura C.2 - Histograma Tradição antes do procedimento de centralização

Fonte: Dados da pesquisa

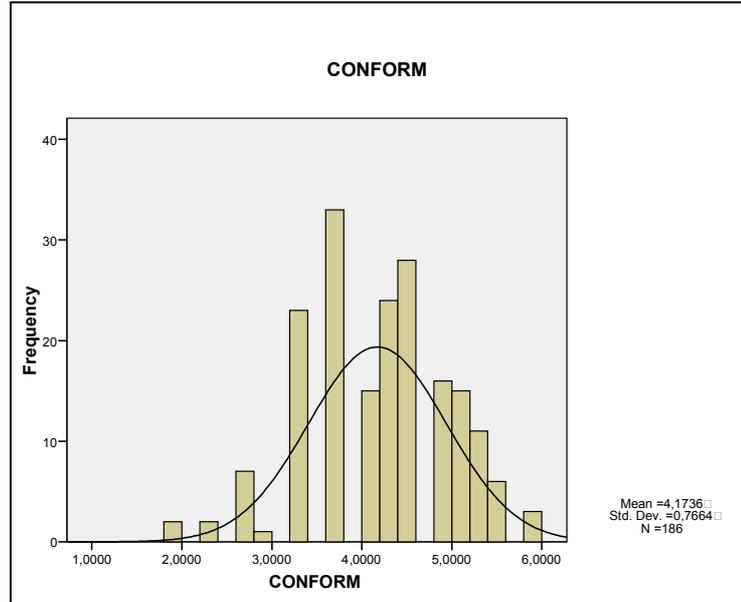


Figura C.3 - Histograma Conformidade antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

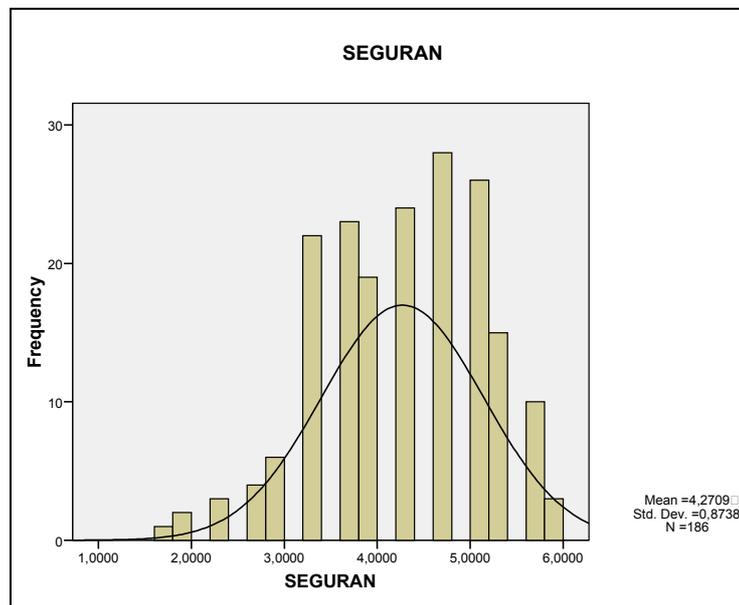


Figura C.4 - Histograma Segurança antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

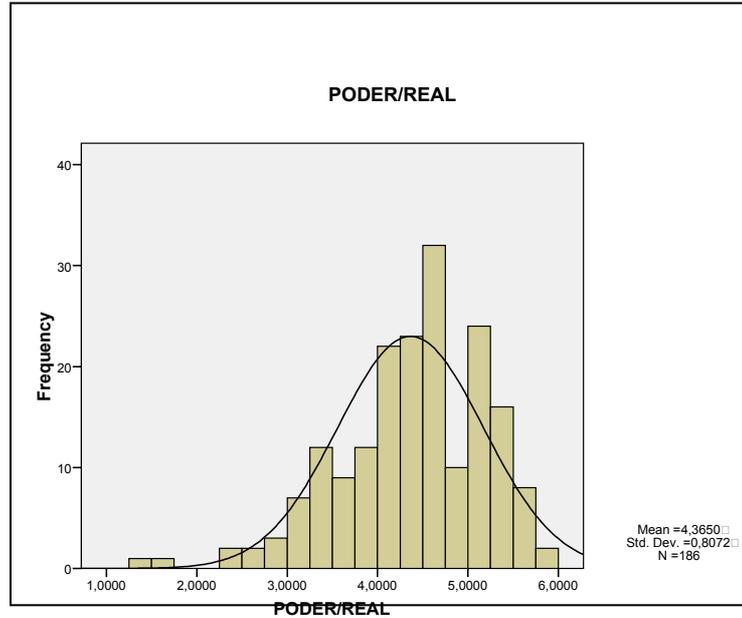


Figura C.5 - Histograma Poder / Realização antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

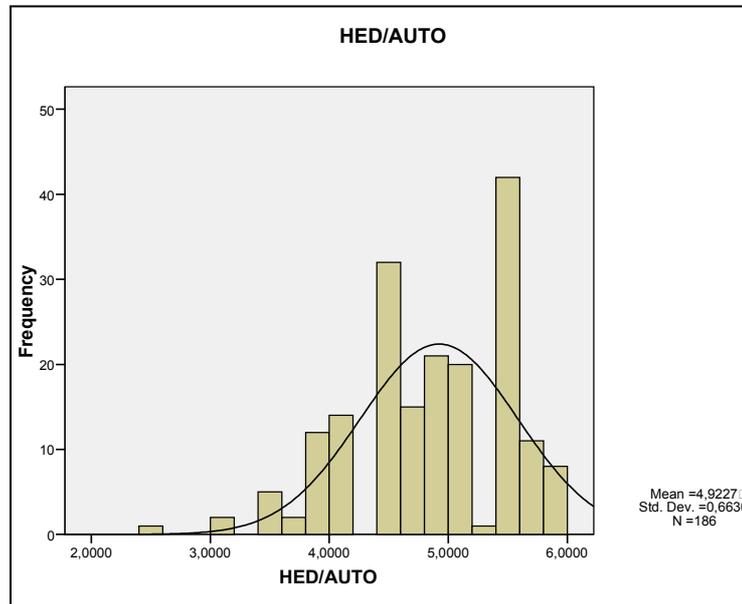


Figura C.6 - Histograma Hedonismo / Autodeterminação antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

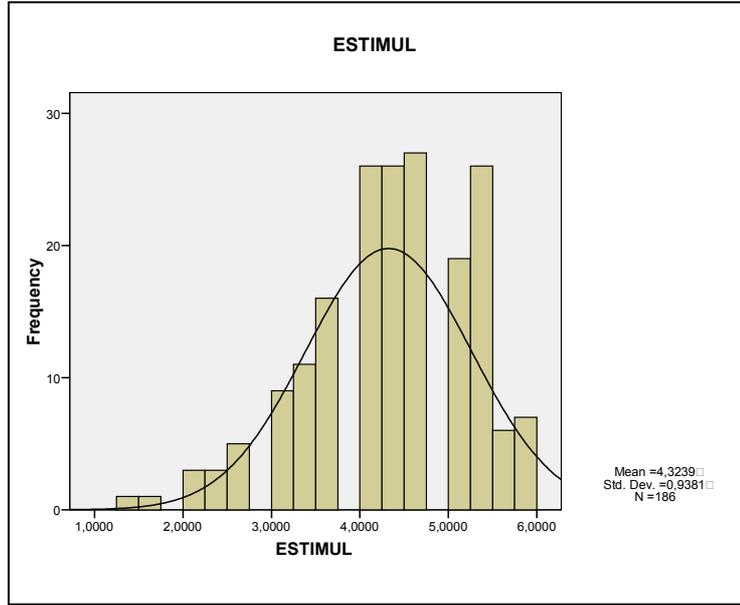


Figura C.7 - Histograma Estimulação antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

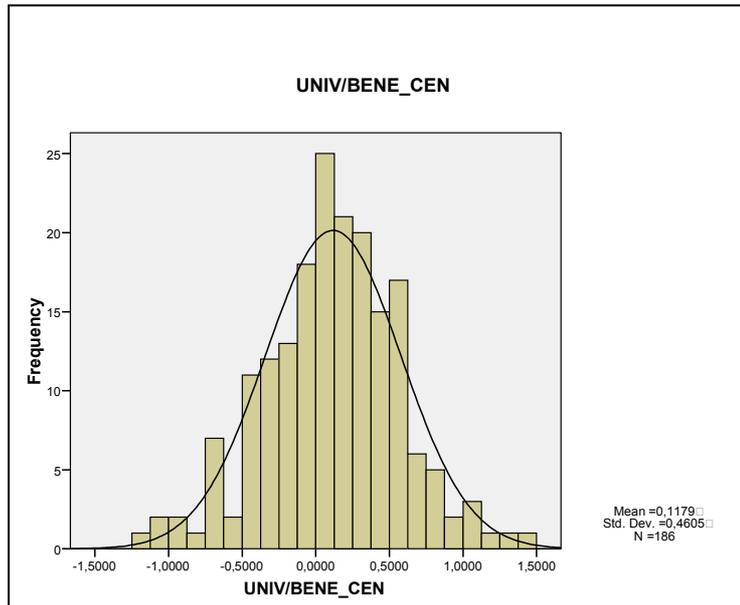


Figura C.8 - Histograma Universalismo / Benevolência após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

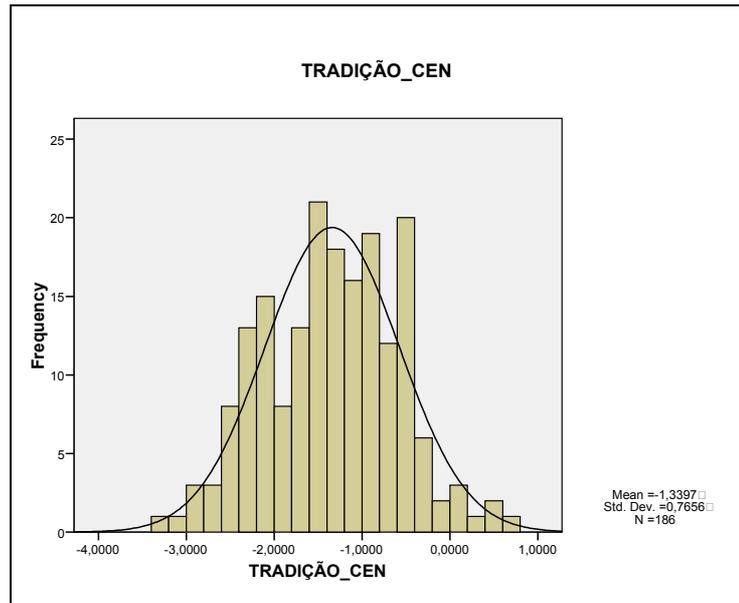


Figura C.9 - Histograma Tradição após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

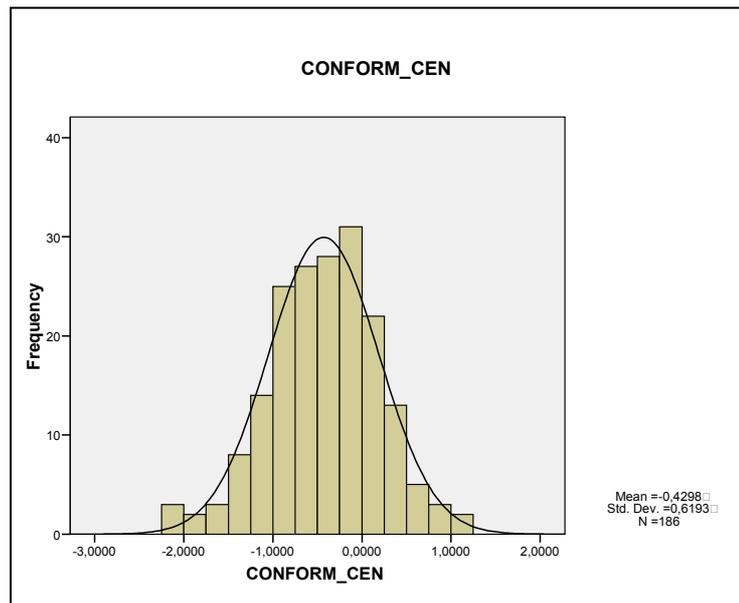


Figura C.10 - Histograma Conformidade após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

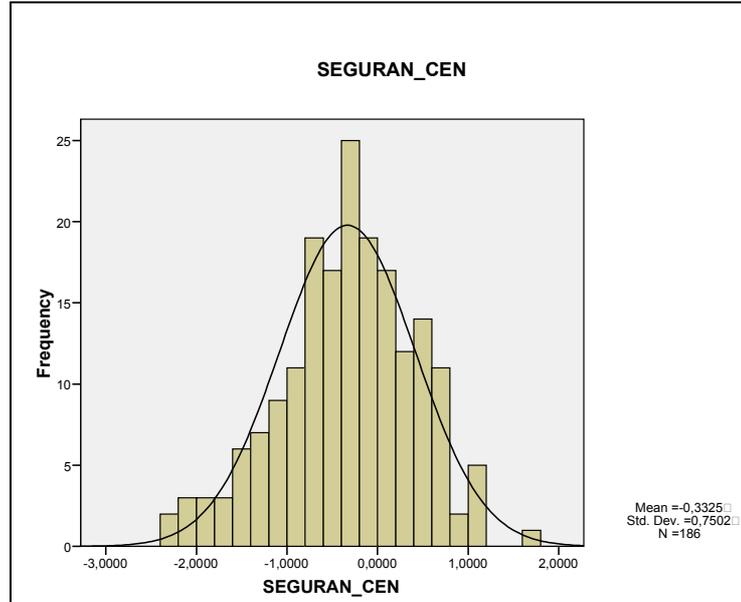


Figura C.11 - Histograma Segurança após procedimento de centralização  
 Fonte: Dados da pesquisa

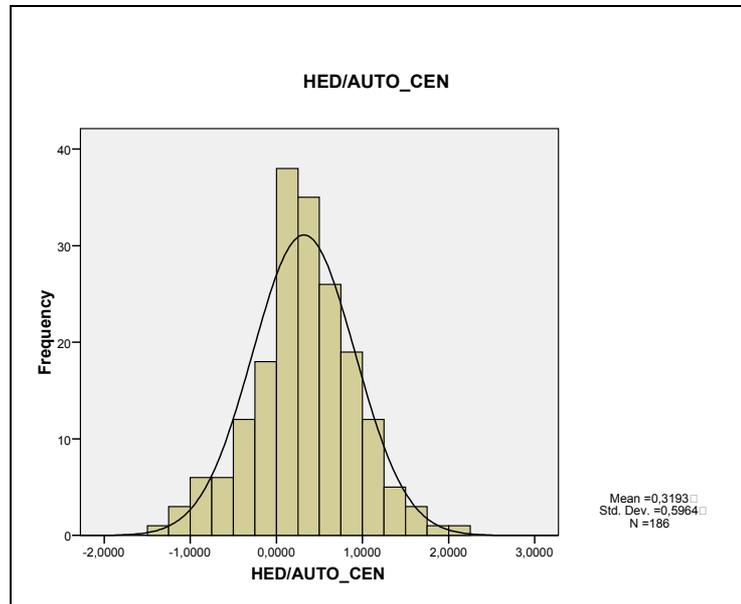


Figura C.12 - Histograma Hedonismo / Autodeterminação após procedimento de centralização  
 Fonte: Dados da pesquisa

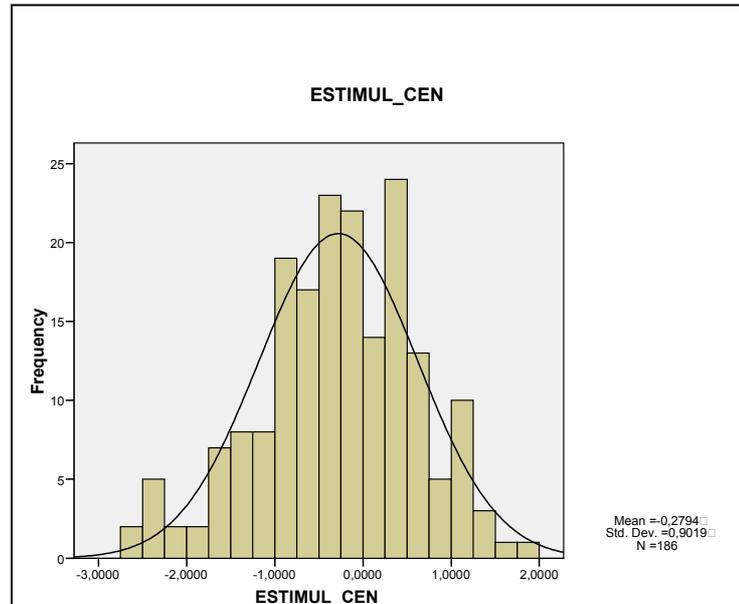


Figura C.13 - Histograma Estimulação  
após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

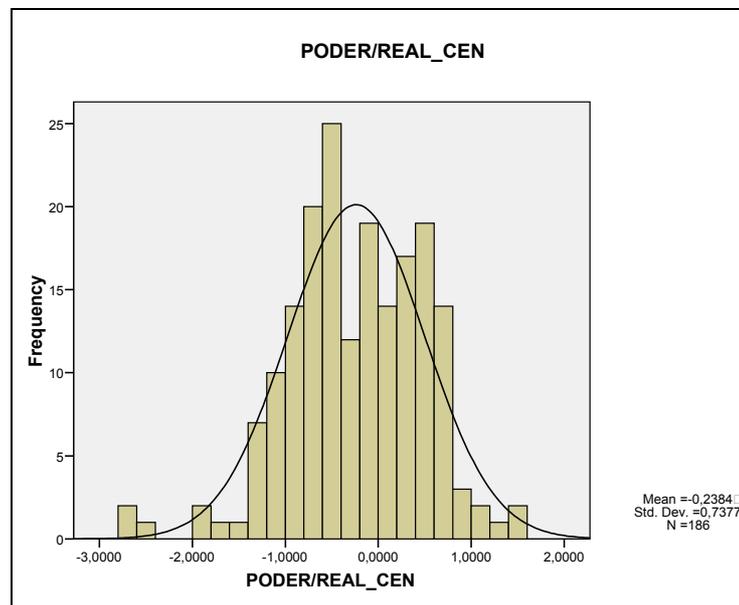


Figura C.14 - Histograma Poder / Realização  
após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

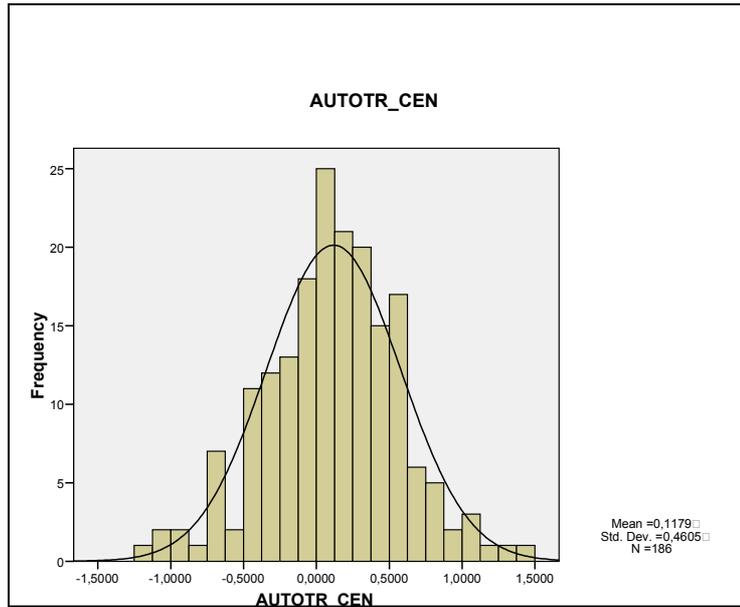


Figura C.15 - Histograma Autotranscendência após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

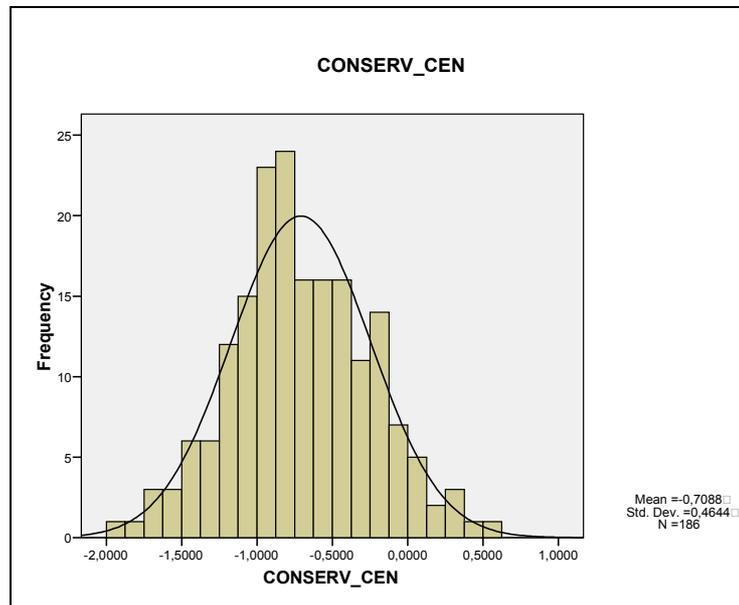


Figura C.16 - Histograma Conservação após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

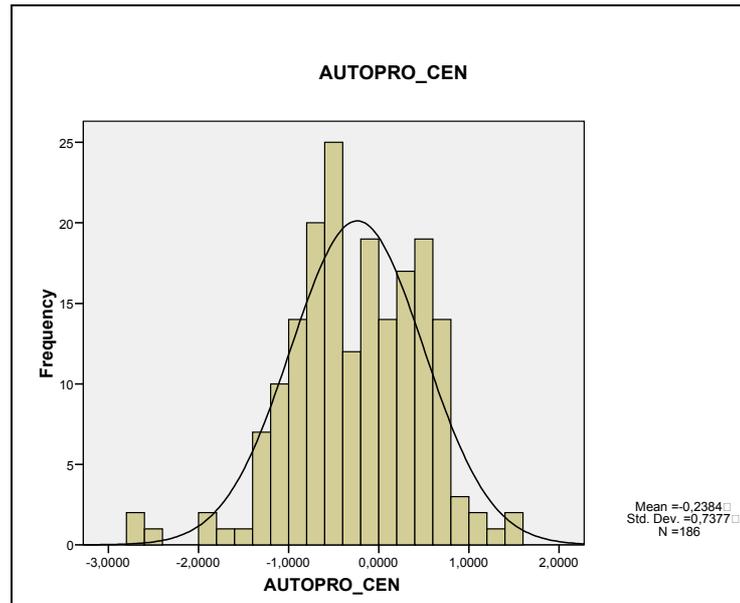


Figura C.17 - Histograma Autopromoção  
após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

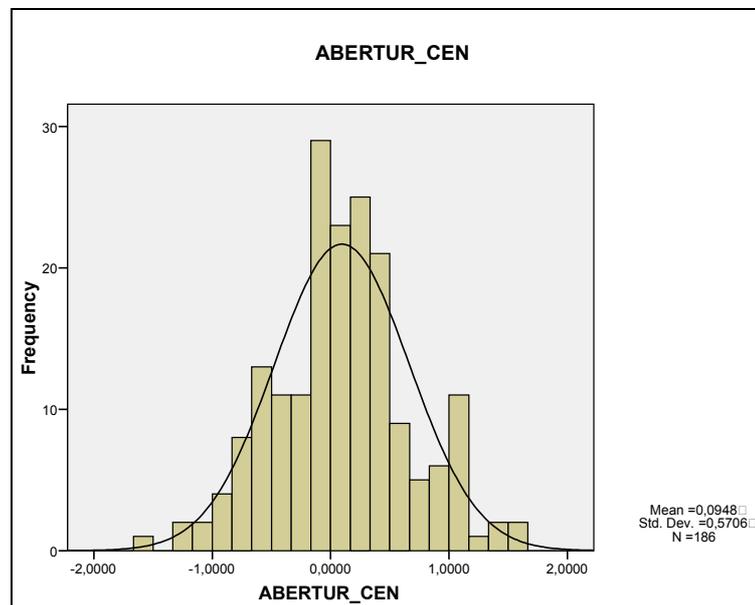


Figura C.18 - Histograma Abertura à mudança  
após procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

**Apêndice D - Histogramas dos Valores relativos ao trabalho antes e depois do processo de centralização de escalas**

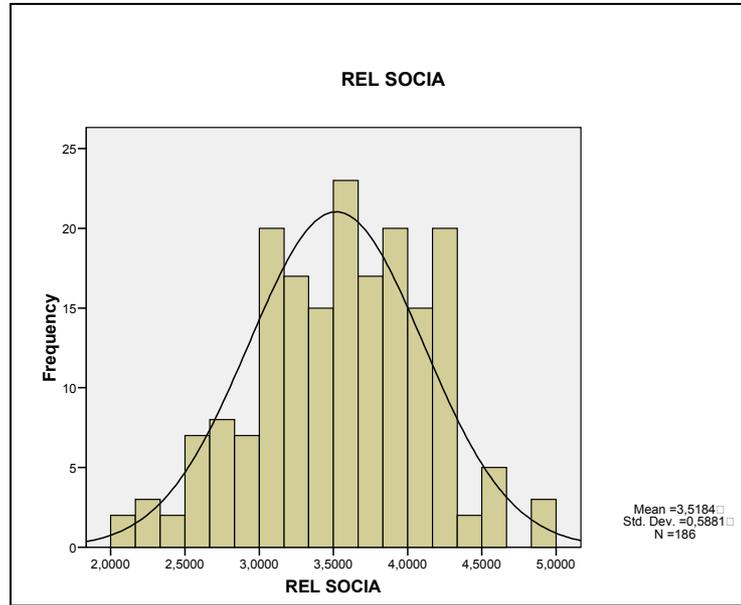


Figura D.1 - Histograma Relações sociais antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

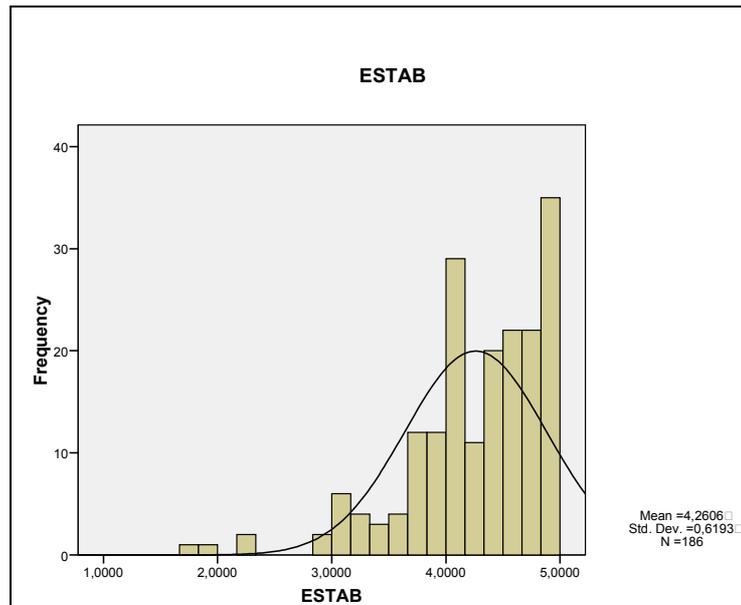


Figura D.2 - Histograma Estabilidade antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

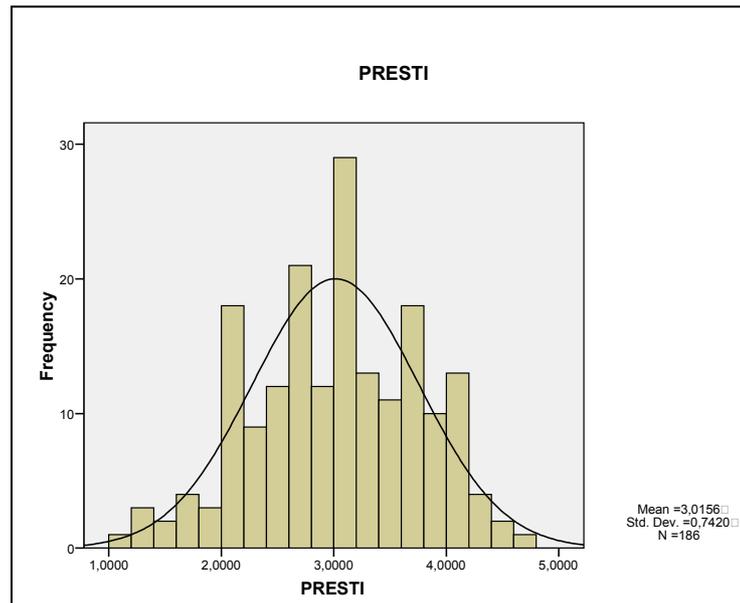


Figura D.3 - Histograma Prestígio  
antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

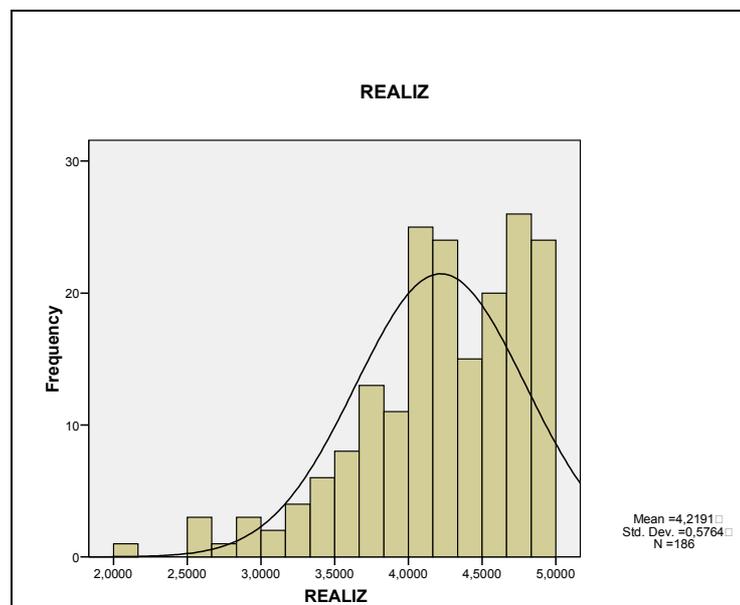


Figura D.4 - Histograma Realização no trabalho  
antes do procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

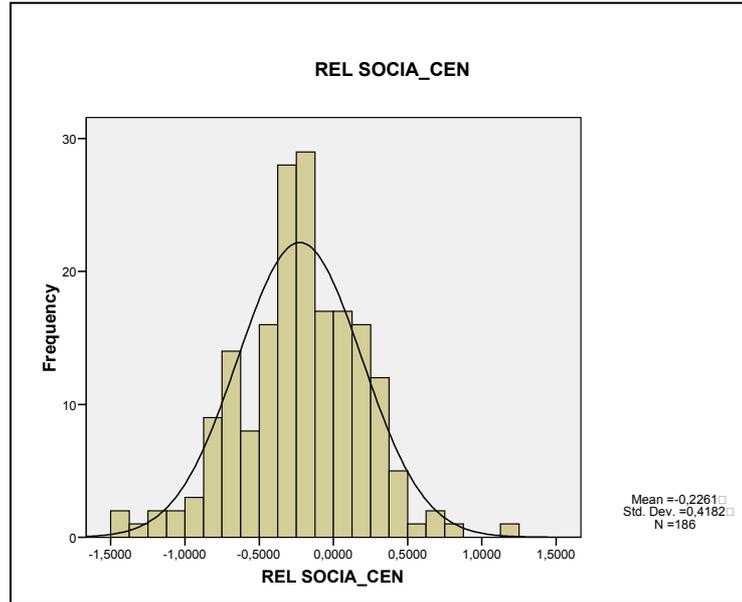


Figura D.5 - Histograma Relações sociais após o procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

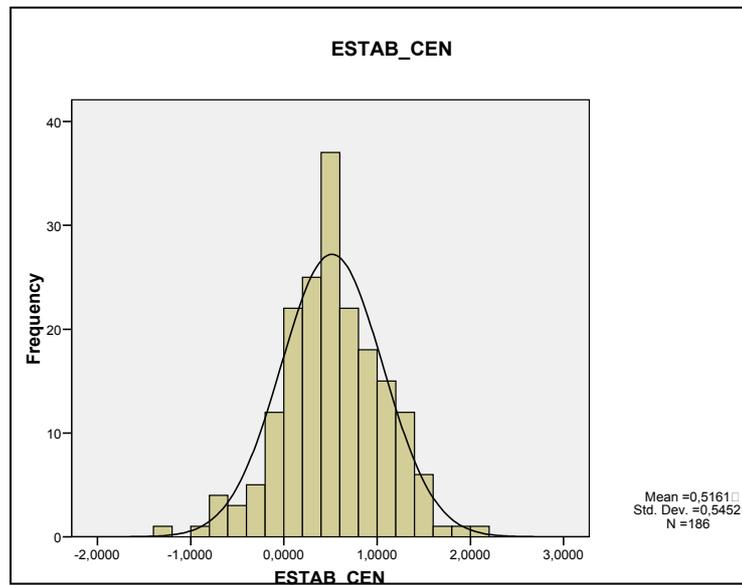


Figura D.6 - Histograma Estabilidade após o procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

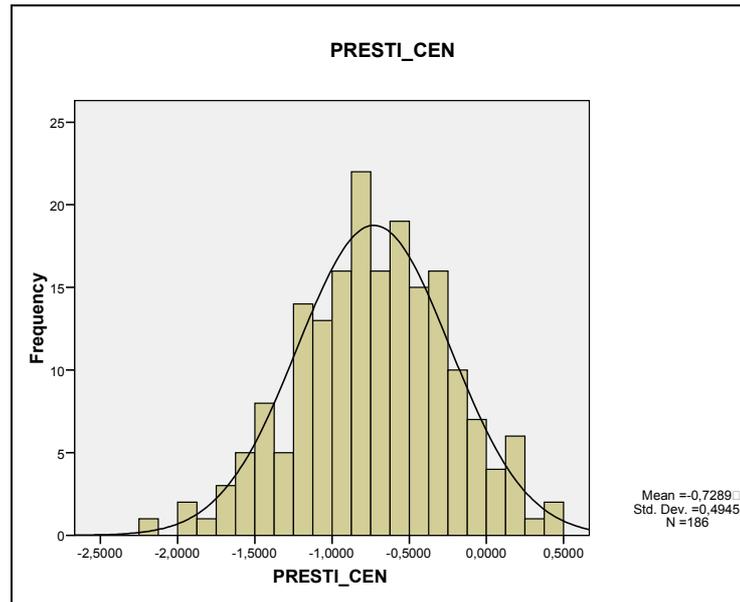


Figura D.7 - Histograma Prestígio após o procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

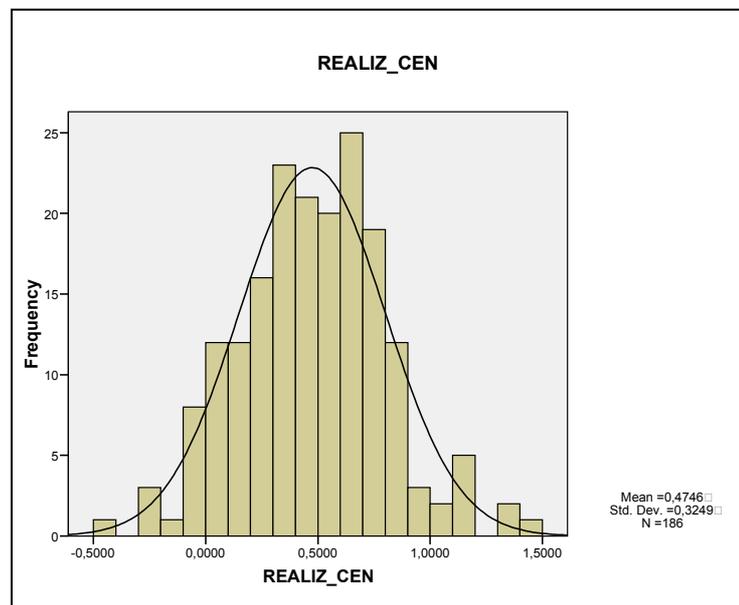


Figura D.8 - Histograma Realização no trabalho após o procedimento de centralização  
Fonte: Dados da pesquisa

**Apêndice E - Gráficos de dispersão do desvio-padrão em função do percentual de respondentes**

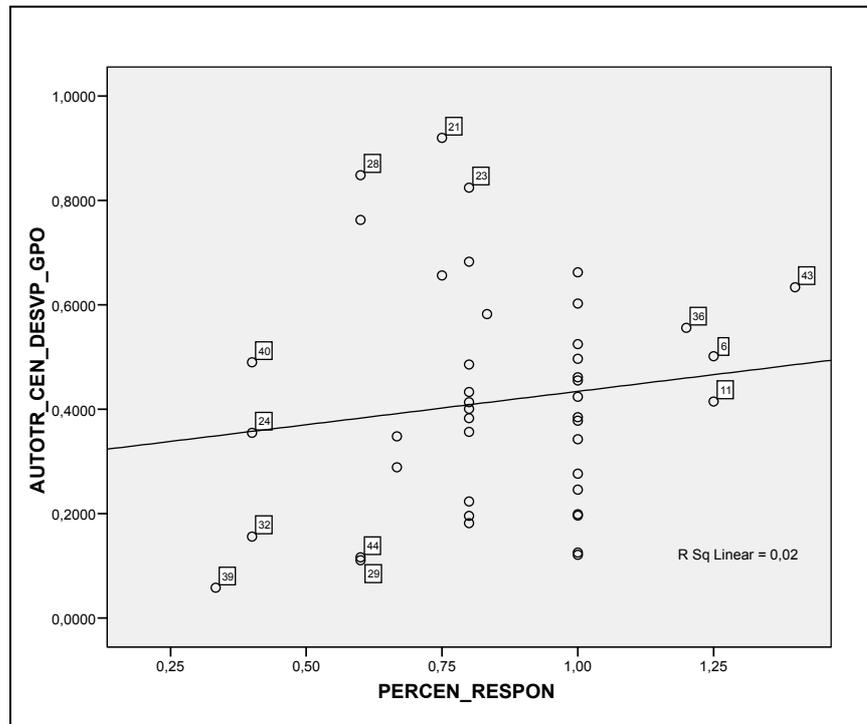


Figura E.1 - Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Autranscendência e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

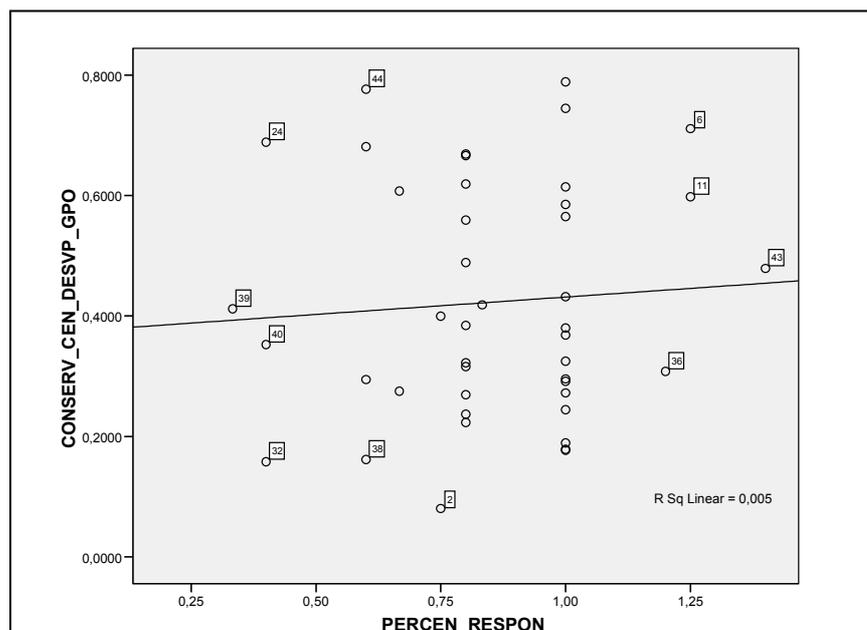


Figura E.2 - Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Conservação e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

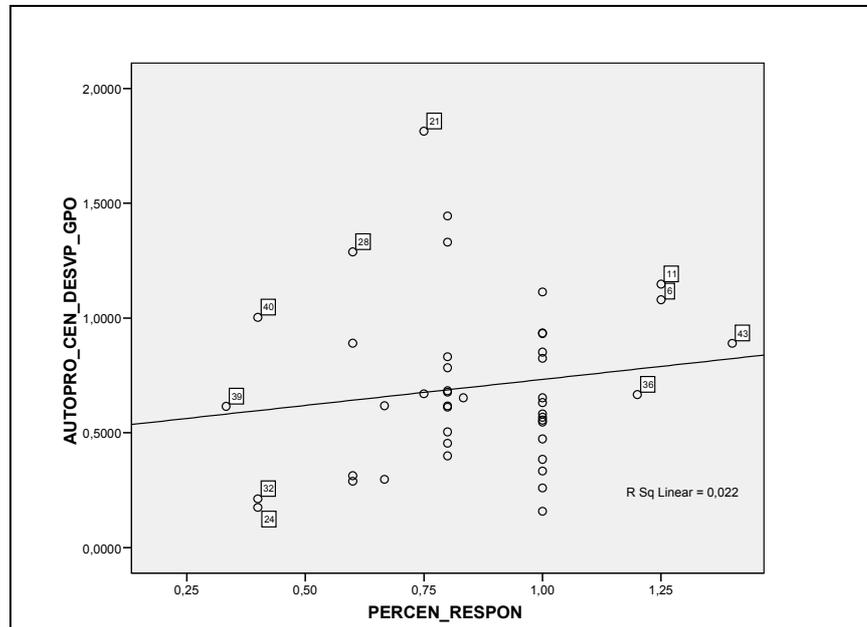


Figura E.3 - Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Autopromoção e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

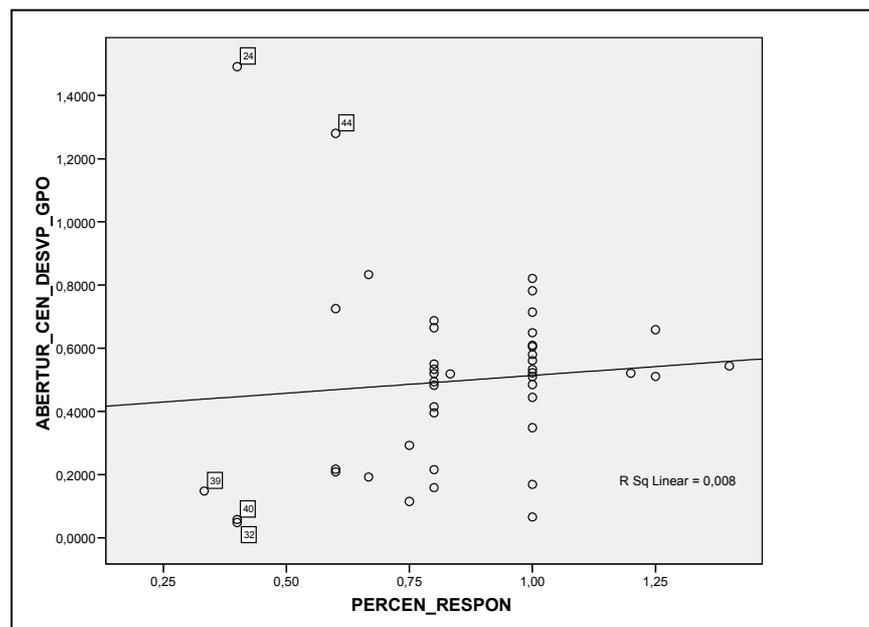


Figura E.4 - Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Abertura à mudança e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

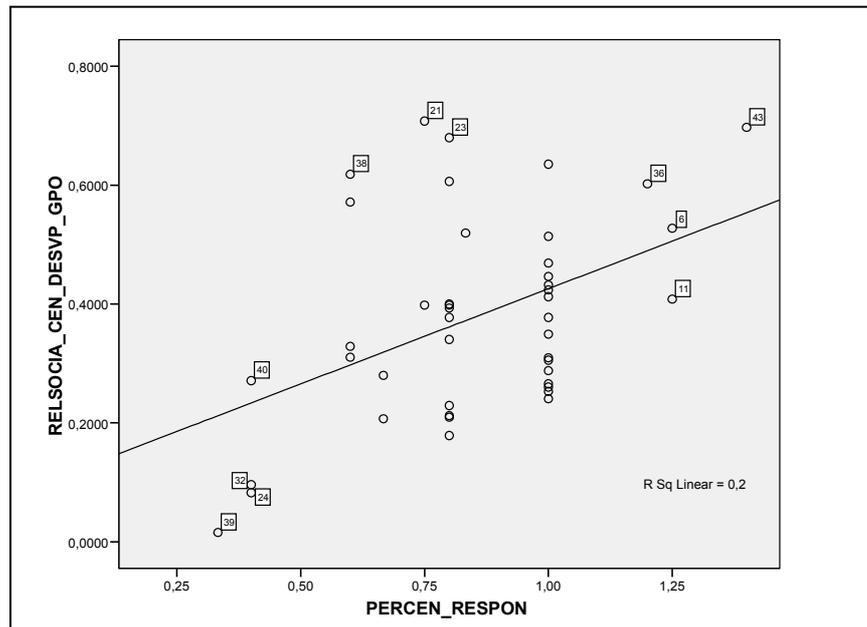


Figura E.5 - Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Relações Sociais e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

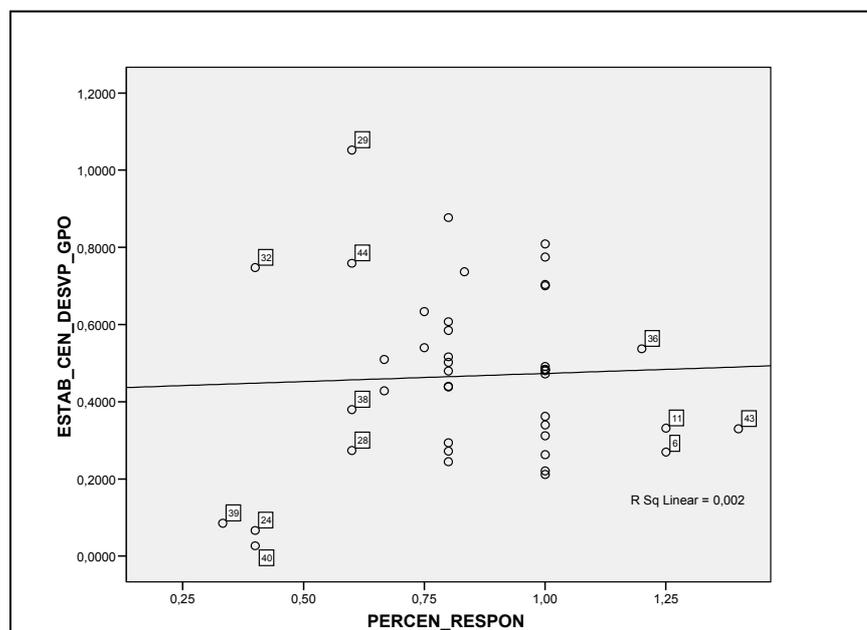


Figura E.6- Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Estabilidade e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

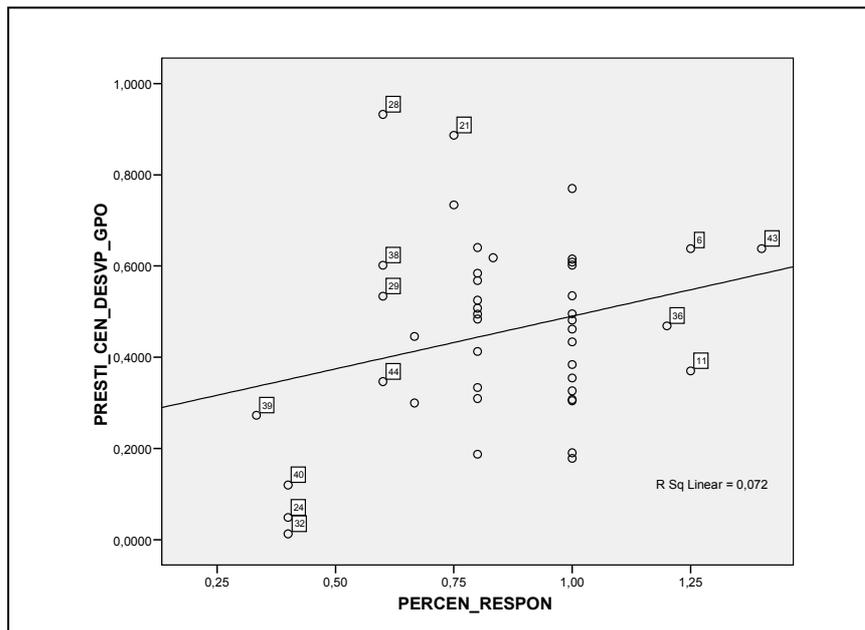


Figura E.7 - Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Prestígio e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

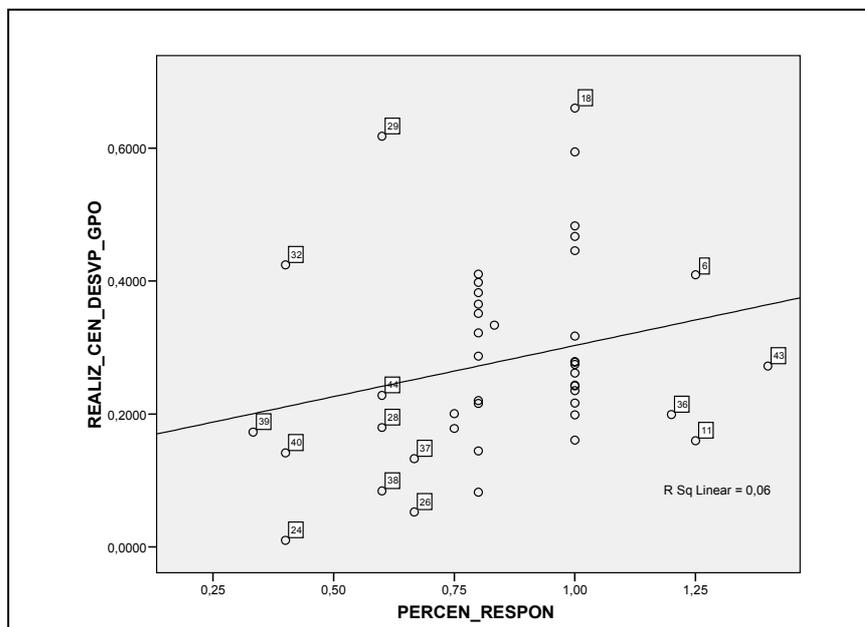


Figura E.8 - Diagrama de dispersão entre a Dissimilaridade Realização no trabalho e o percentual de respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)