



Tatiana Barreto Maciel

**A Influência dos Valores do Trabalho no Direcionamento
da Carreira
Um Estudo de Caso no CENPES**

Dissertação de Mestrado (Opção Profissional)

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro
Abril de 2013



Tatiana Barreto Maciel

**A Influência dos Valores do Trabalho no Direcionamento
da Carreira
Um Estudo de Caso no CENPES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Moisés Balassiano

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 08 de abril de 2013

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Tatiana Barreto Maciel

Graduou-se em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora em 2005. Possui pós-graduação em Finanças também pela UFJF. Começou atuando na área financeira, no entanto, atualmente está na área de recursos humanos, onde trabalhou como técnica e hoje gerencia a equipe de Administração de Recursos Humanos do CENPES - Centro de Pesquisas da Petrobras.

Ficha Catalográfica

Maciel, Tatiana Barreto

A influência dos valores do trabalho no direcionamento da carreira: um estudo de caso no CENPES / Tatiana Barreto Maciel ; orientador: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2013.

121 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Valores humanos. 3. Valores do trabalho. 4. Carreiras. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho àquelas que são as pessoas mais importantes em minha vida, sempre presentes, e que me deram todo o apoio para que eu pudesse alcançar mais este objetivo.

Aos meus pais, Maria de Fátima Barreto Maciel e Denilson José da Silveira Maciel, por serem meus exemplos. Pais maravilhosos que me ensinaram o certo e me transformaram na pessoa que sou hoje. Tenho o prazer de, a cada dia, descobrir um pouco mais de vocês em mim!

Ao meu irmão, Thiago Barreto Maciel, um revolucionário marxista, sempre militando por um mundo melhor, um orgulho em minha vida.

Ao meu marido lindo, Alexander Coelho da Silva, por me tornar uma pessoa completa. Companheiro inseparável, cuja compreensão, apoio e carinho tornaram essa jornada mais gostosa e cujo amor enriqueceu a minha vida.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, por estar sempre ao meu lado guiando meus passos, me abençoando a cada dia com saúde e sabedoria, possibilitando o alcance de mais esse objetivo.

À minha maravilhosa grande família, pela torcida e incentivo, além de me ensinar a importância da união.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ana Heloisa da Costa Lemos pela dedicação, pela paciência e, principalmente, pela experiência compartilhada para a realização desse projeto.

À Petrobras/CENPES pela confiança depositada, pela oportunidade e apoio à minha formação acadêmica.

Agradeço aos meus amigos de trabalho, em especial Maria Aparecida Muniz e Aparecida Laino, por toda contribuição, embora, talvez, nem eles mesmos tenham se dado conta de tal importância.

Aos demais amigos, pela compreensão nos momentos em que estive ausente e que, mesmo à distância, acreditaram e torceram por mim.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos entrevistados na pesquisa, pelo tempo e atenção dedicados.

Resumo

Maciel, Tatiana Barreto; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **A Influência dos Valores do Trabalho no Direcionamento da Carreira: um estudo de caso no CENPES**. Rio de Janeiro, 2013. 121p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Cada vez mais o trabalho se destaca como uma esfera importante na vida das pessoas, tornando-se um elemento central na identidade dos indivíduos. Um dos principais elementos do significado do trabalho na vida dos indivíduos são os valores ou, mais especificamente, os resultados e objetivos valorizados do trabalho. Estes agem como guias, como ideais que influenciam a postura do indivíduo no trabalho. O estudo dos valores do trabalho visa compreender o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho ou ainda mais abrangente, está relacionado ao que o trabalho representa na vida de um indivíduo, ou seja, são valores relacionados aos motivos que levam as pessoas a trabalhar. O presente estudo se propõe a identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação de profissionais com escolhas de carreiras distintas: técnica e gerencial que atuam no Centro de Pesquisas da Petrobras, bem como analisar se há distinção entre a hierarquia de valores desses grupos com foco nas semelhanças e divergências quanto à priorização dos valores. Para tal, a pesquisa adota como principal referencial teórico para o trabalho a teoria de valores do trabalho proposta por Porto & Tamayo (2003), que teve como base a Teoria de Valores de Schwartz (1992), propondo um instrumento de medição a ser aplicado no ambiente organizacional e coerente com a realidade brasileira. Para a coleta de dados, foi aplicada a Escala de Valores Relativos ao Trabalho em 109 especialistas e 59 gerentes, totalizando 168 respondentes. Os resultados demonstraram a hierarquia de valores para cada grupo de profissionais, bem como foi destacada as semelhanças e diferenças quando comparadas. A análise dos resultados não apontou existência significativa de diferença entre a hierarquia de valores entre aqueles que seguiram a carreira técnica e a gerencial. A conclusão tem o objetivo de esclarecer um pouco o cenário em função dos resultados obtidos, além de recomendar novos estudos sobre o tema.

Palavras-chave

Valores Humanos; Valores do Trabalho; Carreiras

Abstract

Maciel, Tatiana Barreto; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **The Influence of Work Values at Career Direction: a case study in CENPES**. Rio de Janeiro, 2013. 121p. MSc. Dissertation (Professional Option) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Increasingly, the work stands as an important sphere in people's lives, becoming a central element in the identity of individuals. A key element of the meaning of work in the lives of individuals are values or, more specifically, results and objectives valued at work. They act as guides, and ideals that influence the position of the individual in the workplace. The study work values aims to understand what is important to people in the workplace or even more comprehensive, is related to what work means in a life of an individual, in other words values are related to the reasons that lead people to working. This study aims to identify the work values that guide the work of professionals with different career choices: technical and management who work at the Research Center of Petrobras, as well as to analyze whether there is a distinction between the hierarchy of values with these groups focusing on similarities and differences regarding the prioritization of values. To this end, the research adopts as its main theoretical framework for the study of work values theory proposed by Port & Tamayo (2003), which was based on the Schwartz Value Theory (1992), proposing a measurement instrument to be applied in the organizational environment and consistent with the Brazilian reality. To collect the data, was applied to scale the Work Values in 109 specialists and 59 managers, totaling 168 respondents. The results demonstrated the hierarchy of values for each group of professionals as well as highlighted the similarities and differences when compared. The results analysis showed no significant difference between existence hierarchy of values among those who have followed the technical and managerial career. The conclusion are intended to clarify a bit the scenario based on the results obtained, and recommend further studies on the topic.

Keywords

Human Values; Work Values; Careers

Sumário

1	Introdução	14
1.1.	Problema de Pesquisa	14
1.2.	Objetivo	16
1.3.	Questões de Pesquisa	17
1.4.	Relevância do Estudo	17
1.5.	Estrutura do Estudo	18
2	Revisão da Literatura	20
2.1.	Sentidos e Significados do Trabalho	20
2.2.	Definição de Valores	23
2.3.	Valores, Comportamentos e Atitudes	25
2.4.	Teorias de Valores Humanos	27
2.4.1.	Contribuição Sociológica	28
2.4.2.	Contribuição Antropológica	29
2.4.3.	Contribuição Psicológica	30
2.5.	A Teoria de Valores de Schwartz	33
2.6.	Valores do Trabalho	41
2.6.1.	Medição de Valores do Trabalho	44
2.7.	Valores Organizacionais	47
2.8.	Importância do Alinhamento entre Valores Pessoais e Organizacionais	54
2.9.	Definição de Carreira	55
2.9.1.	Carreira Paralela em Y	56
3	Metodologia da Pesquisa	58
3.1.	Tipo de Pesquisa	58
3.2.	Técnica de Coleta de Dados	59
3.3.	População e Amostra	59
3.4.	Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados	60
3.5.	Estratégia Utilizada para a Coleta de Dados	61

3.6. Análise dos Dados	62
3.7. Limitação do Método	63
4 A Petrobras e o seu Centro de Pesquisas (Cenpes)	65
4.1. Histórico	65
4.2. O Cenpes	66
4.3. A Política de RH na Petrobras	69
4.4. Gestão de Carreiras na Petrobras	70
5 Apresentação e Análise dos Resultados	74
5.1. Análise dos Dados	74
5.1.1. Perfil dos respondentes	74
5.1.2. Discussão dos Resultados	77
5.1.2.1. Fator 1 – Realização no Trabalho	77
5.1.2.2. Fator 2 – Relações Sociais	81
5.1.2.3. Fator 3 – Prestígio	84
5.1.2.4. Fator 4 – Estabilidade	87
5.1.2.5. Estatística Descritiva dos Resultados Alcançados	89
5.1.2.6. Hierarquia de Valores Relativos ao Trabalho	91
6 Conclusões e Considerações Finais	96
6.1. Recomendações para Estudos Futuros	100
7 Referências Bibliográficas	101
8 Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados	108
9 Apêndice 2 – Consolidação das Variáveis de Estudo	112
10 Apêndice 3 – Estatística Descritiva	118

Lista de figuras

Figura 1 - Estrutura teórica de relações entre os tipos de valor de ordem superior e dimensões de valores bipolares	40
Figura 2 - Dimensões culturais dos valores	52
Figura 3 - Despesas em P&D por área 2009-2011	67
Figura 4 - Infraestrutura Experimental	68
Figura 5 - Organograma do Cenpes	69
Figura 6 - Carreira em Y na Petrobras	72
Figura 8 - Distribuição da amostra por faixa etária	75
Figura 9 - Distribuição da amostra por função exercida na companhia	76
Figura 10 - Distribuição da amostra por tempo de companhia	76
Figura 11 - Dispersão das médias dos itens do fator realização no trabalho	80
Figura 12 - Dispersão das médias dos itens do fator relações sociais	84
Figura 13 - Dispersão das médias dos itens do fator prestígio	87
Figura 14 - Dispersão das médias dos itens do fator estabilidade	89

Lista de tabelas

Tabela 1 - Consolidação dos valores obtidos no fator 1 - realização no trabalho	78
Tabela 2 - Consolidação dos valores obtidos no fator 2 - relações sociais	82
Tabela 3 - Consolidação dos valores obtidos no fator 3 - prestígio	85
Tabela 4 - Consolidação dos valores obtidos no fator 4 - estabilidade	88
Tabela 5 - Estatísticas de grupo	90
Tabela 6 - Teste de amostras independentes	90
Tabela 7 - Consolidação da hierarquia de valores relativos ao trabalho	92

Lista de quadros

Quadro 1 – Valores terminais e valores instrumentais	32
Quadro 2 - Associação entre valores individuais e tipos motivacionais de valores	36
Quadro 3 - Facetas dos valores laborais e seus elementos	46
Quadro 4 - Fatores, definições, itens e índices de precisão da EVT	47

1 Introdução

1.1. Problema de Pesquisa

O trabalho representa um elemento importante nas sociedades contemporâneas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e produtividade (Morin, 2001). De acordo com Porto et al. (2006), o trabalho é considerado um elemento central na identidade social dos indivíduos e, por meio dele, é possível o alcance de metas pessoais, sendo considerado uma das formas de expressão e realização do ser humano.

Uma vez que o trabalho é uma atividade básica para o ser humano, este lhe atribui significados que expressam seus valores, crenças e desejos. O significado do trabalho é o valor do trabalho aos olhos do sujeito e a representação que dele se faz; é a coerência entre o sujeito e o trabalho, por meio de suas expectativas e valores, direcionando suas ações (Morin, 2001). Por estes motivos, o trabalho é considerado um meio que permite realização pessoal, portanto, caso o profissional não se identifique com as atividades exercidas e mesmo com a organização na qual as exerce, tenderá a se desmotivar ou se desligar da organização que não corresponde às suas expectativas ou que não vai ao encontro de seus valores.

Dessa forma, o estudo dos sentidos e significados do trabalho se destaca, pois ajuda a definir e identificar variáveis que expliquem os significados que as pessoas atribuem ao seu trabalho, bem como a centralidade do trabalho, ou seja, a importância dada ao trabalho em comparação às demais esferas da vida. A maior parte dos estudos nesta área tem como embasamento as investigações desenvolvidas pelo *Meaning of Work International Research Team* (MOW, 1987). As variáveis utilizadas nessa investigação são a centralidade do trabalho, as normas sociais do trabalho e os valores do trabalho. Esta última variável é fundamental para o presente estudo uma vez que serão discutidas as

diferenças de valores entre profissionais com trajetórias distintas de carreira, dentro de uma mesma empresa.

As constantes transformações no contexto econômico e social têm demandado diversas mudanças no ambiente organizacional, principalmente no âmbito da gestão de pessoas. Atrair as pessoas certas é um desafio, no entanto retê-las e motivá-las, alinhando seus objetivos pessoais de carreira aos da empresa, são questões ainda mais desafiadoras. De acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2010), as organizações, inseridas em um ambiente de competição intensa, se deparam com o desafio de atrair e reter de talentos, tema este que tem preocupado o corpo gerencial das organizações, sejam estas públicas ou privadas.

A atração e retenção de pessoas não estão associadas apenas a benefícios e incentivos financeiros; estudos realizados acerca de escolhas profissionais referentes à carreira têm demonstrado a importância dos valores individuais para explicar a atratividade de diversos tipos de trabalhos e organizações (Chapman et al., 2005; Rynes e Barber, 1990 *apud* Miller et al., 2010).

Partindo deste entendimento, as organizações devem se transformar em um ambiente no qual as pessoas queiram entrar e permanecer, por isso devem criar condições que propiciem a satisfação e o comprometimento dos empregados, gerindo pessoas com o intuito de conciliar interesses pessoais e organizacionais, em busca de uma relação de ganho mútuo. Percebe-se que o alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais parece ter relação direta com a *performance* empresarial, uma vez que uma divergência consistente entre estes valores pode prejudicar o desempenho individual no ambiente de trabalho, afetando assim, o desempenho da organização. Em outros termos, quanto maior a coerência entre os valores de um indivíduo e aqueles preconizados pela organização, maior será sua produtividade, além da promoção de um estado mais elevado de realização das pessoas (Barret, 2000).

A compreensão e o entendimento dos valores são essenciais no ambiente de trabalho, por serem estes as forças motrizes que guiam as atitudes e comportamentos humanos, desempenhando um papel essencial na satisfação de necessidades básicas e sociais (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Desde o início do século passado vêm sendo realizados estudos sobre os valores humanos, principalmente os individuais, com diversas finalidades. As três principais áreas do conhecimento a pesquisarem sobre o tema são a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia Social, destacando-se os autores

Kluckhohn (1951), Parsons (1951), Rokeach (1973) e Schwartz (1992), respectivamente.

Os indivíduos fazem uso de uma hierarquia de valores para sua motivação, ativação, cognição e planejamento de vida (Schwartz, 2006). Quando os valores pessoais são conhecidos pelas organizações, estas podem utilizar esse conhecimento no desenvolvimento de programas de formação de empregados, no desenvolvimento de políticas de reconhecimento e recompensa, de atração e retenção, dentre outras decisões estratégicas, tendo em vista a relevância da compreensão dos valores individuais para seu entendimento. Portanto, este estudo visa ajudar a preencher a lacuna de definir os sistemas de valores, usando a Escala de Valores do Trabalho, no contexto de um ambiente específico, para então servir de insumo para decisões estratégicas organizacionais.

O presente estudo tem o intuito de identificar os valores pessoais de profissionais que atuam em diferentes funções no centro de pesquisas da Petrobras (Cenpes). Tendo como base a literatura estudada, pressupõe-se que os empregados que seguem trajetórias profissionais diferentes apresentam uma hierarquia de valores distinta, demandando mecanismos díspares de reconhecimento e recompensa de suas carreiras. Por este motivo, os valores de dois grupos de profissionais – ocupantes de funções de especialista e gerencial - foram mapeados, comparados e contrastados.

Os achados dessa pesquisa podem auxiliar a área de recursos humanos da empresa a verificar quais as semelhanças e diferenças na hierarquia de valores entre profissionais que optaram por seguir a carreira especialista e aqueles que trilham carreira gerencial. Acredita-se que os resultados dessa pesquisa possam auxiliar a área de recursos humanos a propor alternativas de gestão que possam reter estes profissionais, além de direcionar os esforços dos trabalhadores e gerar melhores resultados para o Cenpes e para a Companhia.

1.2. Objetivo

Este estudo tem como objetivo identificar os principais valores dos empregados que atuam em dois grupos profissionais distintos no Centro de Pesquisas da Petrobras, a saber: aqueles que exercem a função de especialista e os que exercem a função gerencial, com base na Teoria de Valores Humanos

de Schwartz (1992) e analisar se há distinção na hierarquia dos valores relativos ao trabalho entre profissionais que fizeram opção por carreiras distintas.

1.3. Questões de Pesquisa

Com o intuito de propiciar o alcance do objetivo proposto foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- a. Qual a hierarquia dos valores de profissionais que atuam desempenhando a função especialista?
- b. Qual a hierarquia dos valores de profissionais que exercem cargos gerenciais no Centro de Pesquisas da Petrobras?
- c. Há diferença na hierarquia de valores entre os profissionais que desempenham a função especialista e aqueles que exercem cargos gerenciais no Centro de Pesquisas da Petrobras?

1.4. Relevância do Estudo

Esta dissertação pode ter relevância para o meio acadêmico por tratar-se de um estudo empírico que visa aplicar a escala de valores do trabalho proposta por Porto & Tamayo (2003), baseada na teoria de Schwartz, para avaliar a existência de diferenças entre os perfis motivacionais de indivíduos com trajetórias profissionais distintas.

Esta pesquisa pretende contribuir para a construção do conhecimento no que tange a influência da hierarquia de valores pessoais nas escolhas profissionais dos empregados, esta representada pela carreira a ser seguida na organização. A coerência entre o perfil pessoal e o caminho profissional leva a maiores níveis de produtividade, criatividade e felicidade nas empresas.

A importância desta pesquisa também decorre do fato de fornecer algumas explicações sobre o porquê de uma mesma forma de recompensa ser recebida, de maneiras distintas, pelos trabalhadores, contribuindo dessa forma para a escolha de ferramentas motivacionais mais adequadas, de acordo com o perfil dos funcionários abordados.

Para o mundo corporativo, identificar as diferenças entre os sistemas de valores dos funcionários pode auxiliar os gestores a direcionarem melhor seus esforços. Dessa forma, poderá ajudá-los a serem mais efetivos em suas abordagens relativas à gestão de recompensas, proporcionando maior satisfação no ambiente de trabalho e, possivelmente, gerando melhor desempenho organizacional, além de auxiliar no objetivo estratégico de atração e retenção de pessoas.

A opção por profissionais que atuam na área de pesquisa, em comparação aos profissionais da área gerencial, deve-se à crença de que estes teriam um conjunto de valores individuais bem característicos e distintos, por desempenharem atividades diferentes.

A importância da atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no Brasil vem crescendo consideravelmente. Os investimentos são cada vez maiores e o país tem atraído cada vez mais centros de pesquisas. Como exemplo pode-se citar a Ilha do Fundão, na cidade do Rio de Janeiro, que já está sendo considerada um pólo tecnológico nacional e tem atraído diversas empresas de todo o mundo. Dessa forma, esse estudo tem aplicabilidade não apenas para a empresa analisada, mas para outras empresas que desenvolvem atividades de P&D.

1.5. Estrutura do Estudo

Esta dissertação está estruturada em seis partes. A primeira parte refere-se à introdução do trabalho, em seguida apresenta-se o capítulo 2, composto pelo referencial teórico. No capítulo 3 a metodologia de pesquisa utilizada é exposta. Posteriormente, no capítulo 4 descreve-se a empresa analisada, a Petrobras e o Cenpes. Do capítulo 5 depreende-se o resultado da pesquisa e realiza-se a discussão de seus resultados. Na última parte apresentam-se as conclusões e indicações de pesquisas futuras.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico necessário para o desenvolvimento da dissertação, introduzindo breve síntese acerca da conceituação de carreiras e a estrutura de carreira paralela em Y. A seguir, com o objetivo de orientar o estudo de caso, são apresentados estudos sobre sentidos e significados do trabalho, a teoria de valores, com ênfase na Teoria de Valores de Schwartz e Valores do Trabalho.

A metodologia de pesquisa necessária para a realização desse estudo de caso é apresentada no capítulo 3, que aborda o tipo de pesquisa, sua técnica de investigação e a forma de coleta de dados. Por fim é apresentado método de análise de conteúdo utilizado para análise dos dados estatísticos e as limitações do método.

No capítulo 4 apresenta-se a empresa objeto do estudo de caso abordando seu histórico, sua política de recursos humanos, bem como a gestão de carreiras na mesma.

Por sua vez, no capítulo 5, são apresentados os resultados da aplicação da escala de valores relativos ao trabalho. Inicialmente é realizada a caracterização da amostra, para então apresentar a consolidação das variáveis de estudo. Posteriormente é realizada a apuração dos resultados, apresentando, para cada grupo, a média de cada fator pesquisado e por fim, a hierarquia de valores relativos ao trabalho. Nesse passo, realiza-se a análise e a discussão dos resultados da pesquisa apresentados, consubstanciada na literatura apresentada no capítulo 2.

Por fim, as conclusões para o estudo e as indicações para pesquisas futuras sobre o tema são apresentadas no capítulo 6.

2 Revisão da Literatura

O tema valores vem despertando o interesse de diversas áreas de conhecimento na busca de compreender os motivos que orientam o comportamento e a ação humana, seja no âmbito individual, seja no âmbito coletivo e organizacional. Ao realizar o levantamento bibliográfico acerca do tema valores, deparou-se com uma vasta literatura, com enfoques e abordagens distintos.

A intenção neste capítulo é apresentar os conceitos mais relevantes sobre a matéria em questão e proporcionar uma visão geral sobre os valores humanos e sua relação com a sociedade como um todo e o comportamento das pessoas. No contexto organizacional, faz-se necessário abordar a gestão de carreiras e a questão da importância e vantagens do alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais, bem como o impacto na gestão empresarial.

2.1. Sentidos e Significados do Trabalho

O significado do trabalho pode ser definido como a importância que uma pessoa atribui ao trabalho, às suas representações e a importância que o mesmo tem em sua vida. Para Maslow (2000) os indivíduos assimilam o seu trabalho como identidade, se tornando parte inerente da definição que eles fazem de si próprios. É através do trabalho que a maioria das pessoas estabelece sua rede central de relacionamentos, proporcionando uma importância ainda maior para este aspecto da vida.

Segundo Morin (2001), para que um trabalho tenha sentido, é fundamental que quem o realize saiba para onde ele conduz, ou seja, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor para quem o realiza. O trabalho é fundamental em muitas culturas, embora cada cultura tenha seus próprios valores e concepções sobre ele. No entanto, presume-se que o trabalho é importante e significativo para a maioria das pessoas, considerando o tempo que as mesmas dedicam ao trabalho em

suas vidas e considerando que o trabalho está diretamente relacionado com outros aspectos importantes da vida diária, tais como família, lazer, religião e vida social.

Conforme propõe Morin,

O trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre a sua satisfação e produtividade e dessa forma vale a pena tentar-se compreender o sentido do trabalho e determinar as características que deveria apresentar a fim de que tenha um sentido para os que o realizam. (Morin, 2002, p. 14).

Essa visão permite que estudos de definição do trabalho sejam propostos, com base no processo de valorização do trabalho em relação às demais esferas da vida, bem como na identificação dos diversos valores do trabalho.

A fim de procurar entender as diferentes definições do trabalho para os indivíduos, pesquisadores afiliados ao grupo *Meaning of Working* (MOW) investigaram mais de 14700 pessoas em oito países. Os estudos do MOW (1987) concluíram que o significado do trabalho é uma construção psicológica multidimensional determinada pelas escolhas e experiências do indivíduo, do contexto organizacional e do ambiente em que vive e trabalha. De acordo com esse estudo, a conceituação do significado do trabalho envolve três dimensões principais: a centralidade do trabalho, as normas sociais do trabalho e os resultados e objetivos valorizados do trabalho.

Na primeira dimensão do modelo, a centralidade do trabalho, chegou-se a uma definição que a mesma é entendida como o grau de importância que o trabalho apresenta na vida do indivíduo em um dado momento de sua história pessoal. Para mensurar esta importância, avaliou-se o grau absoluto em que a pessoa julgava o trabalho importante em sua vida e o peso relativo do trabalho em relação às demais esferas da vida, tais como a família, o lazer, a comunidade e a religião. Segundo os resultados obtidos, o trabalho encontra-se em segundo lugar em termos de importância. O primeiro é a família; o terceiro, o lazer.

Na segunda dimensão, as normas sociais do trabalho, remetem às normas oriundas de valores morais relacionados com o trabalho, que atuam como precedentes aos princípios e condutas sociais associados às crenças sobre as obrigações e os direitos do trabalhador. Tais normas funcionam como padrões sociais que balizam as avaliações individuais em relação às recompensas obtidas pelo trabalho e consistem na percepção de quais seriam

trocas equitativas entre a contribuição proporcionada pelo trabalho desempenhado e o retorno recebido pelo exercício do mesmo. Cabe mencionar que tais normas não são estáveis e são circunstanciais, sofrendo influência de variáveis socio-demográficas e pessoais. No estudo da equipe MOW, as normas sociais do trabalho foram classificadas em dois conjuntos antagônicos:

- I. Deveres: Constituem os padrões sociais sobre o trabalho considerados corretos pelos indivíduos na sua relação com a sociedade. Um exemplo é que todo indivíduo tem o dever de contribuir para o bem social pelo seu trabalho; deve pensar na melhor forma de fazê-lo, etc.
- II. Direitos: Referem-se às obrigações da sociedade para com o indivíduo. Nesta direção tem-se que todo indivíduo tem direito a um trabalho interessante e significativo; o empregador deve treinar o trabalhador quando desatualizado, e este deve participar das decisões relativas ao trabalho.

Por fim, a terceira dimensão são os valores do trabalho, ou, mais especificamente, os resultados e objetivos valorizados do trabalho. Os resultados valorizados do trabalho são elementos cognitivos que agem como guias, como ideais, sobre a postura do indivíduo no trabalho. São valores relacionados aos motivos que levam as pessoas a trabalhar. Esta dimensão é composta de variáveis que se referem a valores distintos do trabalho e motivações do construto do significado do trabalho. Abrange o conjunto de entregas que os indivíduos buscam no trabalho, as funções que cumpre para eles e as necessidades que lhes permitem satisfazer (prestígio, retorno financeiro, ocupação, relacionamento social, senso de utilidade e auto-realização). Os valores do trabalho apresentam diferenças e similaridades transculturais relacionadas com a importância atribuída aos diferentes âmbitos do trabalho.

É importante destacar que, na atualidade, valores do trabalho tornaram-se um dos principais elementos de investigação sobre significado do trabalho (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). O presente estudo irá se ater ao aprofundamento desta última dimensão apresentada, uma vez que tal discussão se faz relevante para o objetivo desta dissertação que é a comparação dos valores relativos ao trabalho entre dois grupos de profissionais que realizaram escolhas distintas de carreiras.

2.2. Definição de Valores

O estudo dos valores humanos, principalmente os individuais, não é recente, seja sob o ponto de vista sociológico, psicológico ou antropológico. A introdução do conceito de valor nas ciências sociais surge pela capacidade do homem de representar de forma simbólica a realidade, assim como transcender o existente e projetar-se de maneira ideal ou em seu comportamento, existindo, então, através dos valores (González, 2002 *apud* Porto & Campos, 2010).

Valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento dos indivíduos, julgar ações, além de diferenciar culturas e nações. O estudo de valores tem sido inclusive apontado como fundamental para compreensão da cultura. De acordo com Hofstede (1994) a cultura manifesta-se de cinco formas, através de práticas sociais, símbolos, rituais, heróis e valores. Ele a compara a uma cebola com camadas que vão das externas até as mais internas e os valores seriam o coração da cultura sendo, portanto, a camada mais estável e profunda.

Mas afinal, o que são valores? Valores são difíceis de serem definidos, pois apresentam características semelhantes a outros conceitos tais como comportamentos, atitudes ou preferências. A partir de uma análise da literatura sobre valores, Schwartz (2006) identificou cinco pontos de convergência nas definições existentes sobre o tema e, dessa forma, construiu o conceito de valor como sendo: 1) uma crença; 2) que pertence a fins desejáveis ou formas de comportamento; 3) que transcende a situações específicas; 4) que guia a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e acontecimentos; 5) ordenado em função de sua importância relativa a outros valores para formar um sistema de prioridades.

Valores são crenças que as pessoas têm a respeito de qual seria a forma ideal de comportamento humano (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Schwartz (2006) define valores como metas desejáveis e transituacionais e, portanto, servem aos interesses de alguma entidade social; podem motivar a ação, dando-lhe direção e intensidade emocional; funcionam como critérios para julgar e justificar a ação; e são adquiridos tanto por meio da socialização dos valores do grupo dominante quanto mediante a experiência pessoal de aprendizagem.

Segundo Smith (2003), os valores humanos são a base dos laços universais que existem entre as pessoas, de todas as raças e culturas,

emergindo, alguns deles, do mais profundo recanto do ser e refletindo o que é mais importante para o homem. Os valores seriam direcionadores dos seres humanos, tendo sua essência em quem realmente são as pessoas, representando, por vezes, traços de caráter, tais como honestidade e generosidade; e por outras, atitudes em relação a pessoas e outros aspectos da vida, tais como, amor aos parceiros e fé no sobrenatural.

Kluckhohn et al. (1961) expõe que “os valores representam os julgamentos de uma pessoa sobre o bem e o mal, o aceitável e o inaceitável, o importante ou não e o normal ou o anormal” e Rokeach (1973, p.5) define que “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”. Fica claro que para os autores, valores são conceitos intrínsecos e de perspectivas duradouras do que é certo ou errado.

Valor é uma crença na qual o indivíduo tem como base para atuar de acordo com as suas preferências (Rokeach, 1973). Para este autor valor é uma crença única que conduz a ações e julgamentos, possuindo assim dois papéis importantes: a orientação da conduta das pessoas e a orientação dos esforços em busca de um valor.

Segundo Barret (2000), valores são regras para a vida. São crenças profundamente arraigadas de que determinado modo de ser ou um certo resultado é preferível a outro. Os valores são demonstrados externamente por meio de comportamentos.

Para Tamayo & Schwartz (1993), valores têm sua base na ordem motivacional, uma vez que expressam interesses e desejos no âmbito individual, coletivo ou misto, dentro de áreas motivacionais bem definidas. De acordo com esses autores, “a psicologia considera os valores como um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano, estando associados a projetos de vida e esforço para atingir metas individuais e coletivas” (1993, p.331).

Valores têm sido estudados no nível individual e cultural, sendo que, nos estudos de Schwartz, o nível individual foi estudado antes do coletivo. Schwartz (2006, p. 57-58) conceitua o termo como “metas desejáveis e transituacionais que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social”.

O conceito de valores revela que o ser humano não é indiferente diante da realidade em que vive. Inevitavelmente manifesta preferências diante das

situações, das ideias e dos ideais que se apresentam no cotidiano. Dessa forma, os valores expressam aquilo que é desejável ou não, significativo ou não, correto ou incorreto para o indivíduo, para um grupo, para uma organização, para uma sociedade como um todo. Por trás dos valores estão os interesses individuais, coletivos ou mistos, que acabam modelando a visão que as pessoas têm do mundo, da existência, do trabalho, da sociedade.

Verifica-se, assim, que os valores são como direcionadores estabelecidos pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas, isto é, são critérios através dos quais as pessoas se baseiam para tomar decisões em suas vidas em distintas situações. Os valores são antecidos pela cultura, pela sociedade e pela personalidade, sendo o comportamento a sua maior consequência (Rokeach, 1973).

Observa-se que o valor deixa de ser algo abstrato, para ser considerado como um continuum, no qual alguns possuem maior importância do que outros. Os valores expressam um arranjo de hierarquia, que se efetiva a partir das escolhas efetuadas pelas pessoas, em função de todo um ambiente e histórico de vida com sucessos e insucessos (Schein, 1992), constituindo um sistema de valores das pessoas. Esse sistema pode estar estruturado em dois níveis, sendo que o primeiro se refere a uma estrutura geral, relacionado a todos os aspectos da vida e, dessa forma, sendo mais amplo e abstrato, e o segundo as estruturas associadas a contextos específicos tais como família, trabalho ou religião.

Um dos principais objetivos das pesquisas a respeito de valores está em explorar e clarificar como a hierarquia de valores individuais está relacionada com suas atitudes, comportamentos, experiências e papéis sociais. Dessa forma, iremos diferenciar melhor esses conceitos, para então tratar das influências e teorias sobre valores.

2.3. Valores, Comportamentos e Atitudes

A partir de 1930 ampliou-se o interesse em compreender quais os fatores seriam motivadores do comportamento humano. Através da construção do conceito de atitude, procurou-se compreender os condicionantes para o nosso modo de agir (Ros & Gouveia, 2006). Ainda segundo os autores, sempre que assumimos posicionamentos favoráveis ou desfavoráveis diante de coisas, pessoas ou acontecimentos, atitudes estão sendo tomadas.

Segundo Allport (1935) a atitude não é um comportamento observável, mas uma disposição que influencia o comportamento. Esse pensamento deu origem ao Modelo Tripartite de Eagly & Chaiken (1993), segundo o qual a atitude é um estado inferido, que se desenvolve com base em um estímulo e pode gerar três tipos de respostas avaliativas: cognitivas, afetivas e comportamentais.

De acordo com esse modelo, as repostas cognitivas envolvem as informações sobre um objeto, as respostas afetivas correspondem aos sentimentos do indivíduo em direção ao objeto e as respostas comportamentais envolvem as tendências de ação em relação ao objeto.

De forma intuitiva, parece ser lógico que o conceito de atitude tenha um papel relevante na compreensão do comportamento humano. No entanto, a relação do poder preditivo das atitudes em relação ao comportamento não é simples e nem direta conforme demonstram os estudos de LaPierre (1934 *apud* Aronson, 2002). De toda forma, esse pensamento deu espaço para que surgissem modelos, que ficaram conhecidos como expectativa-valor, que consideram as atitudes, dentre outras variáveis, antecedentes diretos do comportamento. São esses modelos: a Teoria da Ação Racional (TAR), a Teoria da Ação Planejada e a Teoria da Auto-regulação (TA).

Teoria da Ação Racional (TAR): Nesse modelo, considera-se que as pessoas comportam-se de forma racional, avaliando o que têm a perder e a ganhar com a manifestação de suas atitudes. Então, ideias, metas pessoais, valores, crenças e atitudes influenciam o seu comportamento no trabalho. Admite-se que os seres humanos são racionais e utilizam as informações disponíveis, avaliando as implicações de seus comportamentos, a fim de decidirem por sua realização (Ajzen & Fishbein, 1980). O modelo é bem sucedido quando aplicado a comportamentos sobre os quais estão no controle da vontade da pessoa (Ajzen, 1991).

Teoria da Ação Planejada (TAP): Este modelo teórico veio em complementaridade à TAR, pois as intenções comportamentais refletem de fato somente a motivação a agir, enquanto a execução de uma ação não depende somente desta, mas também do maior ou menor controle sobre o comportamento. A TAR acrescenta ao conceito do modelo anterior o controle percebido sobre o comportamento, quanto mais controle a pessoa acredita que tem sobre o seu comportamento, porque se considera competente para adotá-lo, maior intenção terá em fazer isso e com maior frequência o fará (Brandura, 1982).

Teoria da Auto-regulação (TA): Já este modelo teórico de Bagozzi (1992) acrescenta às anteriores o aspecto motivacional da intenção, que na teoria se chama desejo. O autor propõe que o desejo tem influência direta sobre a intenção, e indireta, por meio da norma subjetiva. Quando o indivíduo deseja fazer algo, ele fará, e quanto mais desejar fazê-lo, mais ele se sentirá pressionado pelo entorno social. Além disso, a intenção pode ser explicada, em parte, pela frequência com que o comportamento foi praticado no passado.

A eficácia de predição de comportamentos dos três modelos anteriormente citados foi analisada por Leone et al. (*apud* Ros, 2006). A Teoria da Ação Planejada e da Teoria da Auto-Regulação suplantam a Teoria da Ação Racional. A Teoria da Auto-Regulação (TA) explica até 68% da intenção de comportamento, diante de 40% da Teoria da Ação Racional (TAR) e 52% da Teoria da Ação Planejada (TAP). Esses modelos, apesar de abordarem alguns aspectos mais sociais, tendem a explicar o comportamento que as pessoas adotam como indivíduos. Essa limitação desconsidera uma diversidade de comportamentos que são adotados com a contribuição de outros indivíduos tais como negociação, persuasão ou liderança.

Paralelamente a estas classificações surgiu outra linha de estudos que estava focada na conceituação dos valores como crenças transituacionais, cuja ordem hierárquica serviria de critério e guia na decisão das pessoas (Ros, 2006). Como veremos mais detalhadamente no item 2.4.3 deste trabalho, Rokeach (1973) além de correlacionar valores com atitudes e comportamentos, desenvolveu método para modificar comportamentos através da intervenção nos valores. Já Schwartz (1992) apresenta teoria sobre a estrutura de valores, podendo esta ser relacionada de forma sistemática com qualquer comportamento, tanto pessoal como social.

A capacidade que têm os valores de influenciar a avaliação e as escolhas sugere a existência de cadeias valores-comportamentos (Bardi & Schwartz, 2003; Maio *et al.*, 2009; Torelli & Kaikati, 2009). Apesar de diversos estudos suportarem essa relação, sua variabilidade pode ser afetada por fatores que a enfraquecem ou a reforçam (Torelli & Kaikati, 2009).

2.4. Teorias de Valores Humanos

Esta seção busca examinar o desenvolvimento do pensamento intelectual sobre os valores humanos. A axiologia, ramo da filosofia que estuda valores, teve consistência no seu desenvolvimento na segunda metade do século XIX, enquanto estudiosos da antropologia e sociologia discutiram o tema a partir do início do século XX. No entanto, é na psicologia social que se encontra a concentração dos estudos mais recentes sobre o assunto.

Não se pretende aqui esgotar as teorias existentes sobre valores, mas sim proporcionar uma perspectiva histórica através da exposição mais detalhada daquelas cuja contribuição teve maior impacto, por serem mais citados, sendo consideradas pela literatura como teorias seminais.

2.4.1. Contribuição Sociológica

Segundo Ros (2006) o estudo realizado por Thomas & Znaniecki, entre 1918 e 1920, resultou na publicação de “O camponês polaco”, obra que constitui um marco histórico não só para a sociologia como também para o estudo dos valores sob o ponto de vista sociológico. Com base no conteúdo dos documentos escritos por emigrantes poloneses, estes autores, estabeleceram uma relação entre as características étnicas e culturais dos camponeses polacos com as culturas e normas sociais que caracterizavam os europeus e os americanos. Esta obra introduz conceitos de atitude e valor social, determinando assim uma área independente de análise e intervenção para a sociologia.

Os autores interpretam a atitude como um processo no qual o indivíduo capta cognitivamente uma situação e depois decide como se deve agir, inserindo o aspecto cognitivo de atitude onde anteriormente eram considerados apenas aspectos emocionais e de comportamento. Ainda segundo Ros (2006) o vínculo do conceito de atitudes com a esfera social é feita através dos valores, entendido da seguinte maneira: “Por valor social entendemos qualquer dado que tenha conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e significado a respeito do qual se seja ou se possa ser objeto da atitude” (Thomas & Znaniecki, 1918-1920, p. 21-22).

Percebe-se que a atitude é dotada de um significado intra-subjetivo, sem existência empírica a não ser pelas suas manifestações externas, em contraposição ao significado intersubjetivo e extra-subjetivo que caracteriza o valor enquanto constructo objetivo, empírico e exterior à consciência, que para

estes autores pode ser motivado pelo reconhecimento social, segurança, resposta, domínio ou competência e pelas novas experiências.

Na teoria da ação proposta por Parsons (1951), os valores e as orientações de valor ocupam papel chave uma vez que são a estabilidade de todo o sistema social. Ros (2006) afirma que, para Parsons, as ações são consequências da tentativa do atingimento de metas pelos atores (indivíduos) e que toda ação é limitada pela situação em questão. Seriam as orientações pessoais, oriundas tanto de sua experiência quanto das normas proporcionadas pela cultura a que o indivíduo pertence que possibilitariam a resolução de tais limitações. Os valores das pessoas seriam critérios normativos diante das consequências de suas ações, tanto para a pessoa que age como para o sistema social.

Parsons (1951 *apud* Ros, 2006, p.395) coloca o conceito de valor proposto onde “valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo sobre o desejável, que influencia a escolha das formas, meios e fins existentes de ação”, sendo que o autor diferenciou valores de normas colocando que esses transcendiam uma situação ou função.

A teoria de Parsons (1951) apresenta aspectos em comum com a contribuição apresentada por Kluckhohn (1951) uma vez que ambas se baseiam na concepção dos valores como critérios para interpretar e compreender o mundo, função que lhes confere uma dimensão avaliativa, procurando presumir a problemática da ação humana através da composição dos valores em um sistema estruturado.

2.4.2. Contribuição Antropológica

Em sua teoria de orientação de valor, Kluckhohn (1951) propôs que os valores humanos seriam um critério ao invés de uma característica inerente a objetos, como se acreditava nos estudos científicos anteriores (Maio et al., 2003). Para Kluckhohn a teoria do valor era a visão de que os valores devem ser representados pela diversidade de cultura (Rokeach, 1973). Deste modo, qualquer ação concreta seria observada como um compromisso entre motivação, condições da situação, meios disponíveis, e os meios e os objetivos interpretados em termos de valores (Kluckhohn, 1951, p. 402). A natureza, o

lugar que o homem ocupa nela, as suas limitações biológicas, as relações que se estabelecem entre os homens, o que é desejável e não desejável para o homem, constituem vetores de uma matriz que Kluckhohn (1951) designa de orientação de valor, que ultrapassa a totalidade de uma cultura e constitui uma combinação única, que interessa inventariar para depois compreender a estrutura das suas relações.

O trabalho de Kluckhohn teve como mérito iniciar a abordagem do estudo transcultural dos valores, além de abordar o impacto motivacional subjacente em ação ou comportamento.

2.4.3. Contribuição Psicológica

No âmbito da psicologia, a relevância acerca do tema valores teve início nos estudos e nas pesquisas realizadas por Rokeach (1973), sendo este considerado um grande estudioso e pesquisador dessa área. Há autores, tal como Ros (2006) que também destacam a contribuição de Maslow nesta área, no entanto neste estudo preferimos dar enfoque às contribuições de Rokeach uma vez que este estudo serviu de embasamento teórico para as teorias que se seguiram.

Milton Rokeach (1973) propôs que o conceito de valores seria o conceito central em todas as ciências sociais, uma vez que acreditava que as consequências dos valores humanos poderiam ser manifestadas em todos os fenômenos considerados merecedores de investigação e estudo para as ciências sociais.

Ele escreveu que os valores são a principal variável independente quando se estuda a cultura, a sociedade e a personalidade. Estes seriam a principal variável dependente quando se estuda atitudes e comportamentos sociais. O autor acredita que o quantitativo de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno e são organizados dentro de um sistema de valores. Todos os indivíduos, independente de sua localização, possuiriam os mesmos valores, no entanto em diferentes graus, introduzindo o conceito de universalismo. De acordo com o autor, valores:

- a. não são estáveis, eles mudam, assim como indivíduos e a sociedade mudam;

- b. não são crenças descritivas ou avaliativas, são prescritivas (que demonstra o que é adequado ou não realizar);
- c. um valor se refere ao modo desejável de conduta (valores instrumentais) ou estado-fim desejável de existência (valores terminais);
- d. um valor é uma preferência tal como entre ser responsável ou irresponsável ou estados de paz e de guerra; e
- e. o valor é também uma concepção de algo que é pessoalmente ou socialmente preferível.

Assim, um sistema de valores é a organização hierárquica dos valores de um indivíduo em forma de estrutura, que define aqueles mais importantes e os menos importantes em determinadas situações em que ele se encontra. Isso mostra que indivíduos que convivem em um mesmo grupo ou sociedade compartilham de um mesmo sistema de valores, porém o grau de prioridade que cada um deles atribui para cada valor é diferente.

Rokeach (1973) estabeleceu uma relação funcional de consistência entre valores, atitudes e comportamentos. O sistema de crenças de uma pessoa é constituído por um conjunto de atitudes e valores, onde as atitudes estão relacionadas a alguns valores instrumentais que, por sua vez, estão pautadas em um número ainda menor de valores terminais. A consistência interna do sistema de crenças de uma pessoa permite, teoricamente, antecipar o seu comportamento. Posto isso, qualquer mudança em uma das variáveis do sistema, tem consequências sobre todas as outras com que se interliga o que ocasiona em uma mudança no nível comportamental.

De acordo com Ros (2006), uma das principais contribuições de Rokeach para a teoria foi o desenvolvimento de um instrumento para medir valores, a *Rokeach Value Survey* ou Inventário de Valores de Rokeach (RVS), que consta de um conjunto de 18 valores instrumentais (o tipo de comportamento que alguém deve assumir como forma de alcançar metas pessoais) e 18 valores terminais (os tipos de metas pessoais que alguém deve possuir), formando um sistema de valores com graus de pertinência para cada indivíduo.

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Amizade Verdadeira	Ser Alegre
Amor Maduro	Ser Ambicioso
Auto-Respeito	Ser Amoroso
Felicidade	Ser Auto-Controlado
Harmonia Interior	Ser Capaz
Igualdade	Ser Corajoso
Liberdade	Ser Educado
Prazer	Ser Honesto
Reconhecimento Social	Ser Imaginativo
Sabedoria	Ser Independente
Salvação	Ser Intelectual
Segurança Familiar	Ser Limpo
Segurança Nacional	Ser Lógico
Um mundo de Beleza	Ser Magnânimo
Um Mundo de Paz	Ter Mente Aberta
Um Sentimento de Realização	Ser Obediente
Uma Vida Confortável	Ser Prestativo
Uma Vida Excitante	Ser Responsável

Quadro 1 – Valores terminais e valores instrumentais

Fonte: Rokeach (1973, p. 28)

Outra contribuição foi a criação do método de autoconfrontação de valores, que consiste em identificar valores associados a comportamentos que se deseja modificar e confrontar as pessoas com um grupo de referência positivo, um grupo com o qual se identifiquem e tenham empatia, que apresenta um perfil de valores associado a um comportamento que deseja-se incentivar, para que o contraste entre os valores da pessoa e do grupo de referência positivo induza a uma mudança em seus valores e, portanto, em seu comportamento.

Diversas críticas são feitas sobre os critérios utilizados para a escolha dos valores terminais e instrumentais, além de questionamentos em relação à falta de comprovação do proposto através pesquisas empíricas (Porto & Tamayo, 2007). Estas lacunas serviram como incentivo e ponto de partida para a proposição da teoria de valores básicos de Schwartz.

Até esse momento na retrospectiva histórica não há uma abordagem mais descritiva a respeito do conceito de valores e o sistema de valores. Há uma conceituação mais ampla no intuito de entender atitudes e comportamentos, buscando entender o que os motiva. Esse resgate se fez necessário para definir a importância das principais contribuições teóricas e introduzir o estudo de Schwartz sobre valores, o qual será a principal abordagem teórica utilizada nesta pesquisa.

2.5. A Teoria de Valores de Schwartz

A ênfase na teoria de Schwartz se deve ao fato de esta ser considerada atualmente a mais abrangente e promissora no estudo de valores. É uma teoria amplamente testada e, portanto, considerada confiável, além de ter em sua premissa caráter universal, possibilitando compreensão de culturas, grupos e indivíduos. Além disso, Tamayo tomou como base essa teoria para o desenvolvimento do seu estudo sobre valores do trabalho, como veremos mais adiante.

Schwartz (1992) se propôs a pesquisar a importância dos valores em contextos mais amplos e variados. Para isso, seu estudo apresentou três questões principais a serem respondidas. A primeira foi até que ponto a hierarquia dos valores individuais é afetada pelas experiências sociais vividas. Isto é, como experiências em comum, tais como nacionalidade ou estrutura social, e experiências vividas, como traumas ou relacionamento, podem influenciar a prioridade de valores? O segundo questionamento está relacionado à como as prioridades de valores individuais influenciam comportamentos e escolhas. Como a diferença na hierarquia influencia ideologias, atitudes e ações nos mais diversos âmbitos (político, religioso, ambiental e outros)? Por fim, a terceira questão trata de diferenças culturais e de nacionalidades na hierarquia de valores, buscando identificar suas causas e efeitos.

Ao trabalhar as questões supracitadas o autor sentiu necessidade de identificar quais dimensões de valores seriam significativas para o estudo, dessa forma alguns pontos foram tratados para, então, poder responder às questões de sua pesquisa:

- I. Conteúdo de valores: É necessário identificar o conteúdo substantivo dos valores humanos. Quais seriam os prováveis valores a serem reconhecidos e utilizados para formar prioridades em todas as culturas? O que deve determinar a natureza do teor dos valores? É possível estabelecer um conjunto universal de valores?
- II. Abrangência: É possível identificar um conjunto de valores abrangentes, ou seja, um conjunto de todos os valores que os indivíduos costumem considerar como critério importante de avaliação individual?
- III. Equivalência de sentido: É a preocupação em escolher valores que tenham significados compreensíveis para os mais diversos grupos de

peças. Obter um mínimo de equivalência de significado é um pré-requisito para uma comparação entre culturas. Até em uma mesma sociedade a equivalência de significado pode não ser garantida quando avaliada por grupos de diferente idade, sexo, escolaridade, dentre outros. Por isso a preocupação com este ponto.

- IV. Estrutura de valores: Verificar a existência da estrutura de valores e sua universalidade. A consistência de conflitos e compatibilidades entre valores podem apontar para uma estrutura significativa que sustente as relações entre os valores individuais.

Schwartz (1992) coloca que a identificação de uma estrutura de valores universais permitiria a derivação de dimensões de valores básicos que poderiam ser utilizados para fins de comparação. Evidências de que os grupos têm estruturas de valores semelhantes justificaria suposições sobre equivalência no significado dos valores que abrangem tal estrutura. Segundo o autor, variações nas estruturas de valores entre grupos sugerem diferença na forma como estes grupos organizam sua compreensão sobre o mundo.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990 *apud* Schwartz 1992) expõem que o que diferencia os valores é o tipo de meta motivacional que eles expressam. Dessa forma, o autor desenvolveu uma teoria composta por onze tipos de valores motivacionais e postulou que essas categorias de valores são verificáveis na grande maioria das sociedades e tendem a ser universais porque derivam dos requisitos básicos à existência humana. Estes requisitos básicos teriam sua procedência nas necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, nos requisitos da interação social coordenada e na necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Desses três requisitos universais derivam dez tipos motivacionais de valor no intuito de esgotar todos os tipos principais reconhecíveis nas diferentes culturas. Entretanto, em Schwartz (1992), o estudioso propõe a inclusão de um décimo primeiro valor motivacional que seria a “espiritualidade” visando representar a meta de encontrar sentido para a vida. No entanto esse valor apresenta características não usuais, sendo proposta forma específica para analisá-lo, não podendo ser implicitamente reconhecido entre as culturas.

Em seu artigo publicado em 1992, o autor apresenta a conceituação dos tipos motivacionais, incluindo a “espiritualidade”, com o objetivo de tornar claro e explícito o significado de cada tipo de valor. Para alguns tipos, outros valores foram considerados, a priori, para expressar a meta desse tipo de valor como um

significado secundário. Tais valores são dotados de múltiplos significados que os ligam a mais de um tipo de valor.

O quadro 2 resume os onze tipos motivacionais de valores e sua associação com cinquenta e seis valores, bem como a correlação de cada um dos valores individuais na pesquisa com os tipos motivacionais de valores. A tabela indica o principal tipo motivacional associado a cada valor e, quando houver, o tipo de valor secundário.

Tipo Motivacional Primário e Valores	Tipo Motivacional Secundário
Autodeterminação	
Liberdade	-----
Criatividade	-----
Independência	-----
Escolha dos próprios objetivos	-----
Curiosidade	-----
Respeito próprio	-----
Estimulação	
Vida excitante	-----
Vida variada	-----
Ousadia	-----
Hedonismo	
Prazer	-----
Curtindo a vida	-----
Realização	
Ambicioso(a)	-----
Influente	Poder
Capaz	-----
Sucesso	-----
Inteligente	Auto-suficiência, universalismo
Respeito próprio	-----
Poder	
Poder social	-----
Riqueza	-----
Autoridade	-----
Preservação da imagem pública	Segurança
Reconhecimento social	Realização
Segurança	
Segurança nacional	-----
Reciprocidade de favores	Conformidade
Segurança familiar	-----
Senso de pertencimento	-----
Ordem social	-----
Saúde	Hedonismo
Limpeza	Conformidade
Conformidade	
Obediência	-----
Auto-disciplina	-----
Polidez	-----
Honrando pais e anciãos	Tradição

Quadro 2 - Associação entre valores individuais e tipos motivacionais de valores
 Fonte: Schwartz, 1992

Tipo Motivacional Primário e Valores	Tipo Motivacional Secundário
Tradição	
Respeito pela tradição	-----
Devoto	Espiritualidade
Aceitando a minha parte na vida	Espiritualidade
Humilde	Conformidade
Moderado	Segurança
Espiritualidade	
Vida espiritual	-----
O sentido da vida	Universalismo
Harmonia interior	Universalismo, segurança
Distanciamento	-----
Benevolência	
Útil	-----
Responsável	Conformidade
Indulgente	-----
Honesto(a)	-----
Fiel	Conformidade
Amor maduro	Universalismo
Verdadeira amizade	-----
Universalismo	
Igualdade	-----
Unidade com a natureza	Espiritualidade
Sabedoria	-----
Um mundo de beleza	-----
Justiça social	-----
Tolerante	-----
Proteção ao meio ambiente	-----
Um mundo de paz	-----

Continuação Quadro 2 - Associação entre valores individuais e tipos motivacionais de valores

Fonte: Schwartz, 1992

A seguir apresentamos a definição dos onze tipos motivacionais primários de valor segundo Schwartz (1992):

- 1. Autodeterminação:** envolve independência de ação e pensamento (escolher, criar, explorar);
- 2. Estimulação:** objetiva a busca por novidade, excitação e desafios na vida;
- 3. Hedonismo:** visa a procura por prazer e gratificação sensual para si mesmo;
- 4. Realização:** a sua meta é o sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência que, leva reconhecimento social, de acordo com os padrões;

5. **Poder:** requer status social, prestígio, além de controle ou domínio sobre pessoas e recursos;
6. **Segurança:** objetiva a busca por segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo;
7. **Conformidade:** visa o controle de impulsos, de ações e de comportamentos que possam perturbar ou prejudicar os outros e violar as expectativas e normas sociais;
8. **Tradição:** pressupõe o respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a própria cultura ou religião impõem sobre o indivíduo;
9. **Espiritualidade:** significado e harmonia interior através da transcendência da realidade cotidiana;
10. **Benevolência:** preocupação com o bem estar das pessoas com as quais tem convivência;
11. **Universalismo:** compreensão, valorização, tolerância e proteção do bem estar para todas as pessoas e a natureza.

Schwartz (1992) construiu sua escala de valores composta por 56 itens, dos quais 21 são oriundos da escala de Rokeach (1973), ambas ilustradas anteriormente. Na escala de Schwartz (1992), os respondentes devem avaliar quanto cada um dos 56 valores é importante como princípio orientador da sua vida pessoal, por meio de uma escala tipo Likert que varia de -1 (oposto aos valores do indivíduo) a +7 (suprema importância), passando pelo zero (nenhuma importância). A pesquisa foi realizada mediante 40 amostras provenientes de 20 países.

Com os resultados da pesquisa, o autor percebeu que o tipo motivacional “espiritualidade” trazia consigo alguns problemas de interpretação de seu conceito, além de possivelmente ser representado por valores distintos para cada cultura. Desta forma, este tipo motivacional foi desconsiderado em função da sua complexidade e, assim, os valores de espiritualidade não podem ser considerados como princípios universais. Os demais tipos motivacionais foram verificados empiricamente por meio de pesquisas transculturais, cujos resultados demonstraram a quase universalidade da distinção dos dez tipos de valores, ao avaliar a importância que os mesmos apresentam como princípios orientadores na vida dos indivíduos.

De acordo com Schwartz (1994), a questão principal para compreender a dinâmica existente entre os tipos motivacionais de valores distintos é a constatação de que o esforço (físico, expressivo ou emocional) no sentido de

alcançar um determinado valor tem consequências que podem ser compatíveis ou conflitantes com a procura de outros tipos de valores. Como exemplo pode-se citar que ações em busca de reconhecimento e poder social são opostos aos esforços em defesa da igualdade ou justiça social; empenhos no sentido de obter realização frequentemente conflitam com a procura de valores associados à benevolência, como ser prestativo; valores associados à tradição colidem, muitas vezes frontalmente, com valores associados ao hedonismo; por outro lado, seguir os valores de benevolência e conformidade acaba sendo compatível, pois ambos implicam comportar-se de maneira aprovada por nosso grupo de convivência.

O autor coloca que “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, 2005, p.84-85). Dessa forma, Schwartz (1992) verificou um padrão consistente de compatibilidades e conflitos entre os tipos de valor em todas as culturas e organizou os valores em uma estrutura que reflete tal padrão, conforme ilustrado na figura 1.

Os tipos de valor em conflito ficam em posicionamentos distantes no círculo, sendo aqueles com maior conflito em direção oposta a origem. Já os tipos considerados compatíveis foram colocados próximos, sendo os mais compatíveis aqueles que estão adjacentes. A representação em forma de círculo tem o intuito de demonstrar que os valores formam uma continuidade de motivações inter-relacionadas, ficando clara quando demonstrada a ênfase motivacional compartilhada dos tipos de valores adjacentes.

As ênfases compartilhadas são as seguintes: a) poder e realização - enfatizam superioridade social e estima; b) realização e hedonismo - ressaltam a satisfação pessoal; c) hedonismo e estimulação - implicam em um desejo do despertar afetivo; d) estimulação e autodeterminação - envolvem motivação intrínseca em novidades e maestria; e) autodeterminação e universalismo - expressam confiança em seu próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência; f) universalismo e benevolência - estão preocupados com o bem-estar dos outros e transcendência de interesses egoístas; g) benevolência e conformidade - demandam comportamento normativo que promove relações estreitas; h) benevolência e tradição - promovem devoção aos componentes que fazem parte do próprio grupo; i) conformidade e tradição - implicam auto-subordinação em favor de expectativas sociais impostas; j) tradição e segurança - destacam a manutenção de acordos sociais existentes para dar segurança à

vida; k) conformidade e segurança - enfatizam a proteção da ordem e da harmonia nas relações; l) segurança e poder - evitam ou superam a ameaça de incertezas controlando as relações e recursos (Schwartz, 2006).

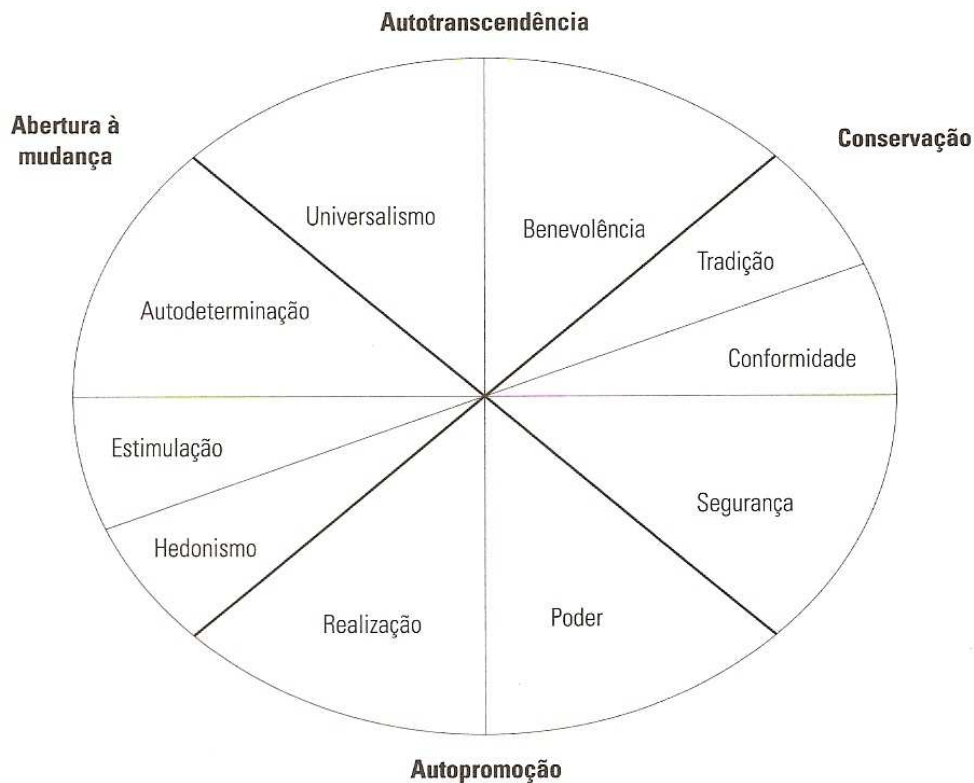


Figura 1 - Estrutura teórica de relações entre os tipos de valor de ordem superior e dimensões de valores bipolares
Fonte: Schwartz (2006, p.62)

A partir da figura acima, percebe-se quatro grupos de ordem superior, que formam duas dimensões bi-polares. Os grupos de ordem superior são:

Autopromoção: este grupo apresenta como valores poder e realização. Envolve status e sucesso pessoal assim como controle sobre terceiros;

Autotranscendência: este grupo tem como base os valores de universalismo e benevolência. Envolve a preocupação com as pessoas próximas e com os demais indivíduos;

Abertura à Mudança: este grupo é formado pelos valores de autodeterminação, estimulação e hedonismo. Reflete a importância da independência, variedade e desafios;

Conservação: este grupo traz como valores a segurança, a tradição e a conformidade. Envolve respeito pela tradição, segurança e estabilidade.

As oposições entre tipos de valor em conflito podem ser resumidas, concebendo-se os valores organizados em duas dimensões bi-polares. Uma das

dimensões é a “abertura à mudança” em contraposição a “conservação”, o princípio que permeia essa dimensão é o conflito entre a ênfase na independência de pensamento e de ação e o favorecimento da mudança versus submissão, auto-restrição e proteção das práticas tradicionais e estabilidade pessoal. A outra dimensão é a “autotranscendência” em contraposição a “autopromoção”, cuja delimitação está no conflito entre aceitar os outros como iguais e transcender os próprios interesses em função do bem-estar coletivo versus a busca do sucesso e o domínio sobre os outros.

Conforme apontado por Schwartz (1992) percebe-se que na estrutura teórica, representada pela figura 1, os valores que servem aos interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação) formam uma região oposta aos tipos de valores que servem a interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais, universalismo e segurança, são considerados como atendendo a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

Conforme conclusões do próprio Schwartz (1992), indivíduos de diferentes culturas apresentam valores que podem ser expressos nesses quatro grandes grupos, diferenciando-se apenas em seus sistemas, isto é, na prioridade que atribuem a cada um deles, sendo então possíveis comparações futuras na escala de valores de diferentes culturas ou grupos.

Desta forma reforça-se a ideia de que tal estudo possa ser utilizado em grupos com escolhas de carreiras diferentes, assumindo a premissa que essas pessoas apresentam perfis diferenciados, e então esperar que apresentem escalas de valores distintas. A compreensão sobre a discussão sobre os valores individuais das pessoas pode auxiliar as organizações a identificarem o que estes indivíduos valorizam e, por consequência, como atraí-los e retê-los.

2.6. Valores do Trabalho

As investigações sobre o tema valores não se restringem aos valores individuais gerais, tendo os valores relativos ao trabalho também sido foco de diversas pesquisas. Por sua vez, no nível organizacional, destacam-se as contribuições de Álvaro Tamayo, cujos estudos têm aplicado as teorias de

Schwartz na pesquisa de valores do trabalho e organizacionais, principalmente no Brasil (Porto & Tamayo, 2007).

De acordo com Tamayo e Borges (2006) há uma preocupação, no que tange os estudos no campo de valores do trabalho, referente a dois temas principais que seriam o processo de valorização do trabalho em relação aos demais contextos específicos e em relação ao conjunto dos valores humanos; o outro tema seria a identificação e definição dos valores relativos ao trabalho propriamente ditos.

Porto et al. (2006) colocam que o trabalho é considerado um elemento central na identidade social dos indivíduos, sendo o principal contexto para o alcance das metas individuais, uma vez que é neste ambiente que as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo. Em seu artigo, Porto et al. colocam bem o objetivo do estudo sobre valores do trabalho

[...] quando as pessoas vão trabalhar, elas buscam realizar metas pessoais que são importantes para elas e para que estejam motivadas é preciso que percebam que o ambiente permite a realização dessas metas. O estudo dos valores do trabalho visa compreender o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho, ou seja, quais são os motivos que levam as pessoas a trabalhar. (2006, p. 1).

Porto e Tamayo (2008) apontam que estudiosos sobre o tema têm indicado o impacto que valores do trabalho têm apresentado em diversos aspectos organizacionais tais como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, estresse, desempenho e intenção de rotatividade. Esses fatores justificam a importância de pesquisas sobre o tema para a compreensão do ambiente organizacional e das escolhas individuais em relação ao trabalho.

Segundo Porto e Tamayo (2003) a estrutura do sistema de valores proposta por Schwartz (1992) é uma proposta mais ampla e abstrata da hierarquia de valores de um indivíduo. No entanto, as pessoas se vêem diante de diversos contextos específicos, sendo um deles o trabalho, possibilitando a ocorrência de sistemas de valores específicos. Estes estão diretamente relacionados àquela estrutura geral e são a aplicação do conceito de valores a situações específicas, permitindo a compreensão de como os valores estão relacionados com o contexto do trabalho.

Os valores do trabalho têm sido vistos como uma expressão dos valores básicos humanos no âmbito do trabalho (Ros, Shwartz & Surkiss, 1999). Segundo estes autores, eles realizaram a primeira tentativa em integrar a teoria geral de valores humanos individuais, proposta por Schwartz (1992), com

pesquisas no âmbito do trabalho, uma vez que a maior parte da literatura, até então, foi desenvolvida a partir de análises empíricas.

Ros, Shwartz & Surkiss (1999) conceituam valores relativos ao trabalho como princípios ou crenças sobre comportamentos ou metas desejáveis, hierarquicamente organizados, que guiam as avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, assim como, escolhas de alternativas de trabalho.

Porto & Tamayo (2003) ampliam um pouco mais o conceito apresentado acima, definindo valores do trabalho como princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam o seu comportamento, as suas avaliações sobre os resultados, o contexto, e a escolha de alternativas de trabalho.

Segundo estes próprios autores, esta definição apresenta três aspectos relevantes para a especificação do conceito:

1. Cognitivo – os valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho;
2. Motivacional – eles expressam interesses e desejos do indivíduo em relação ao seu trabalho; e,
3. Hierárquico – os valores são avaliados ao longo de um continuum de importância.

Do ponto de vista dos valores humanos, os valores do trabalho seriam uma representação desses valores em um contexto específico e, dessa forma, devem refletir a mesma estrutura (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Ao analisar a literatura existente, perceberam a presença de três dos quatro grupos de ordem superior propostos por Schwartz (1992). Os grupos encontrados foram o de valores intrínsecos que estariam relacionados à “abertura à mudança”; o de valores extrínsecos que estariam associados à “conservação”; e o de valores sociais que estariam assimilados à “autotranscendência”.

Identificou-se a falta de conceituação que estivesse correlacionada com o tipo motivacional de “autopromoção”, sendo proposto e testado pelos autores o fator prestígio como seu correspondente. Dessa forma, os quatro fatores identificados no ambiente organizacional, conforme conceituado por Porto e Tamayo (2008), foram:

- I. Intrínseco: estão associados às metas obtidas pelo conteúdo do próprio trabalho;

- II. Extrínseco: estão relacionados às metas alcançadas pelos resultados do trabalho;
- III. Social: refere-se à busca de metas relacionais;
- IV. Prestígio: estão associados à busca de prestígio e poder por intermédio do trabalho.

A fundamentação da teoria dos valores de trabalho na teoria mais ampla é um elemento fundamental da abordagem proposta por Ros, Schwartz e Surkiss (1999), pois ao correlacionar ambas teorias permite a inferência da quantidade de fatores de valores do trabalho que devem ser diferenciados; permite a associação de que esses tipos de valores do trabalho, como os valores humanos básicos, são susceptíveis de ser transculturais; e sugere que há uma estrutura de relações dinâmicas de compatibilidade e de oposição entre os diferentes tipos de valores de trabalho.

A teoria sobre valores do trabalho permite demonstrar o significado que as pessoas atribuem ao trabalho como um veículo para o alcance de metas pessoais ou de grupo. A associação do trabalho com os valores humanos individuais permite revelar o aspecto motivacional relacionado. É com base na teoria exposta que Porto & Tamayo (2003) desenvolvem e propõem uma escala para mensurar os valores relativos ao trabalho.

2.6.1. Medição de Valores do Trabalho

Porto & Tamayo (2003, 2008) encontraram uma ampla gama de instrumentos para avaliação dos valores relativos ao trabalho. Contudo os autores indicaram inconsistências na maioria das ferramentas existentes pela falta de reflexão e definição a cerca do que seriam estes valores relativos ao trabalho.

Além do exposto, verificou-se a necessidade de desenvolvimento de instrumentos de coleta que refletissem a realidade brasileira para uma adequada mensuração do tema no país. Apesar do elevado número de instrumentos encontrados no exterior, apenas dois foram identificados no Brasil naquele momento.

Porto & Tamayo (2003), ao realizar um resgate da história sobre o tema, verificaram que dentre os primeiros e mais utilizados instrumentos elaborados

para avaliação dos valores relativos ao trabalho destacava-se o inventário de Super (1957). Este inventário é composto por 105 combinações de 15 valores com o intuito de identificar as três principais necessidades que podem ser satisfeitas com o trabalho que seriam:

1. Necessidades de Relações Humanas - Os seres humanos precisam ser reconhecidos como pessoas, isto está associado a fatores de independência e tratamento justo. No relacionamento com os demais, além de possibilitar o reconhecimento, visa a busca pelo status.
2. Necessidades de Trabalho - Esta necessidade pode ser dividida no conteúdo do trabalho, no contexto no qual o mesmo é desenvolvido e nas pessoas com as quais ele é realizado. Tem como componentes a auto-expressão e a variedade do trabalho.
3. Necessidades de Sustento - É a mais básica onde as demais perdem importância se esta não estiver atendida. Inclui a satisfação com o recebimento atual e com a segurança no trabalho.

O inventário de Super tem sido amplamente utilizado pela literatura, no entanto é criticado por não conseguir distinguir os valores laborais de satisfação com o trabalho.

Elizur (1984, 1991) desenvolveu sua escala tendo como base literatura sobre valores relativos ao trabalho e motivação. Dessa forma, propôs o questionário de valores do trabalho, instrumento composto por 24 itens, abordando ambos os temas mencionados, que estabelece duas facetas que representam os valores laborais: Modalidade do Resultado (Faceta A) e Relação com o Desempenho da Tarefa ou Foco (Faceta B).

A faceta Modalidade do Resultado é composta por três fatores: instrumental, afetivo e cognitivo. Por sua vez, a faceta Relação com o Desempenho da Tarefa ou Foco é formada por dois elementos: recurso ou difuso e recompensa ou focado. O Quadro 3 esclarece como se definem as duas facetas e seus respectivos elementos.

Facetas	Elementos	Definição
A - Modalidade do Resultado	Instrumental	Refere-se a resultados do trabalho de natureza material, como pagamento, benefícios, condições de trabalho.
	Afetivo	Refere-se a relacionamentos sociais, como relacionamento com colegas e chefia.
	Cognitivo	Refere-se a recompensas psicológicas do trabalho, como interesse, responsabilidade e independência.
B - Relacionamento com o Desempenho da Tarefa ou Foco	Recurso ou Difuso	Refere-se a recompensas oferecidas antes do desempenho da tarefa ou não condicionadas ao seu resultado, como plano de benefícios e condições de trabalho.
	Recompensa ou Focado	Refere-se a resultados oferecidos após o desempenho da tarefa ou em troca do resultado, como reconhecimento, status, progressão na carreira.

Quadro 3 - Facetas dos valores laborais e seus elementos
 Fonte: Elizur (1984) *apud* Porto & Tamayo (2008, p.299)

Esse modelo foi apoiado por estudo empírico utilizando a técnica estatística de análise das distâncias mínimas (SSA) e de acordo com Elizur et al. (1991 *apud* Porto & Tamayo, 2008) estudo transcultural foi realizado confirmando tal estrutura.

A partir do proposto por Elizur (1984, 1991) e percebendo uma falta de sincronia entre a teoria sobre valores do trabalho e a teoria dos valores gerais, Ros, Shwartz & Surkiss (1999) propuseram que a distinção de um quarto tipo poderia tornar o modelo mais consistente e sugeriram o fator prestígio. Além disso, corroboraram a dinâmica de compatibilidade e oposição entre valores extrínsecos e intrínsecos bem como entre os fatores prestígio e social.

Tendo como base o modelo supracitado, Porto & Tamayo (2003) se dispuseram a elaborar e validar uma escala de valores relativos ao trabalho para a população brasileira, tendo como público alvo pessoas com nível de instrução mais elevado, envolvendo pesquisas de campo e embasando sua pesquisa em um modelo sólido de valores, no caso a Teoria de Valores de Schwartz.

Os autores propõem a escala de valores relativos ao trabalho (EVT) composta por 45 itens agrupados em 4 fatores, conforme Quadro 4 a seguir.

Denominações	Definição	Itens	Índices de Precisão
Realização no trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho	15	0,88
Relações sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho	12	0,88
Prestígio	Busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho	11	0,87
Estabilidade	Busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho	7	0,81

Quadro 4 - Fatores, definições, itens e índices de precisão da EVT
 Fonte: Porto & Tamayo (2008, p.302)

Conforme conclusão de Porto & Tamayo (2003), sua escala foi analisada por teste empírico e os resultados da análise fatorial apontaram para uma escala sólida, onde os quatro fatores propostos apresentaram bons índices de confiabilidade (acima de 0,80). Além disso, os resultados da análise fatorial apontaram quatro fatores que, do ponto de vista do seu conteúdo, estão relacionados com os quatro fatores de ordem superior da Teoria de Valores de Schwartz (1992) compostas por dois eixos bipolares. Assim, Realização no Trabalho (correspondente à Abertura à Mudança) estaria em oposição a Estabilidade (correspondente à Conservadorismo) e Relações Sociais (correspondente à Autotranscendência) estaria em oposição a Prestígio (correspondente à Autopromoção).

Este instrumento contribui significativamente para a compreensão das motivações para o trabalho e para o desenvolvimento de pesquisas sobre conseqüentes dos valores relativos ao trabalho como as escolhas de alternativas de trabalho, de comportamentos no trabalho e avaliações do contexto de trabalho (Porto & Tamayo, 2003).

2.7. Valores Organizacionais

Convém, neste momento, diferenciar os valores do trabalho, exposto no item 2.7, para os valores organizacionais. De acordo com Tamayo & Borges (2006) os valores do trabalho são pessoais, são valores advindos da sociedade e da cultura, adotados pelos indivíduos em função dos interesses pessoais e/ou

de pressões sociais. Já os valores organizacionais são àqueles da organização, que oferecem um sentido de direção comum a todos os seus empregados, sendo parâmetros que facilitam a obtenção dos interesses e metas da organização.

Segundo Deal & Kennedy (1988), os valores definem um norteador comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional. Complementando, Katz & Kahn (1972) acreditam que as normas, os papéis e os valores são os componentes principais de uma organização. Os papéis, as normas e os valores definem e norteiam o funcionamento da organização. As normas expressam as expectativas coletivas, os papéis preconizam as formas de comportamento e os valores seriam um elemento de integração por ser compartilhado entre os indivíduos.

Para Tamayo (1996, p.182), os “valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos e mistos.”

Mendes (1999) pontua que os valores são necessários para compreensão da cultura organizacional. Os valores, como experiência compartilhada, criam nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. O sistema de valores, assim como a cultura, faz parte da dimensão simbólica que pode permitir a comunicação entre os membros de uma organização, favorecendo a expressão do modo de ser particular do indivíduo e os processos de crescimento da organização.

Percebe-se uma convergência na literatura sobre a importância dos valores para o ambiente organizacional, pois é por meio deles que a empresa expressa suas metas e se diferencia no mercado, sendo fundamental para dar a identidade coletiva aos que ali trabalham com o objetivo de convergir ao máximo os talentos individuais em torno de objetivos comuns.

O estudo a respeito dos valores organizacionais é equivalente ao realizado sobre os valores humanos, no entanto em uma esfera mais ampla. Os valores constituem elemento central da identidade de uma organização, uma vez que o conjunto de valores que cada uma das instituições possui compõe sua cultura, que as diferenciam umas das outras.

As organizações adotam os valores organizacionais como uma crença naquilo que é importante para elas. Sob esta ótica, todas as organizações definem aquilo que merece atenção. Todas, de certa forma, possuem valores,

estejam eles formalizados ou não. De acordo com Tamayo (2008), os valores da organização existem efetivamente na mente dos seus membros.

Com o objetivo de clarear a conceituação de valores organizacionais, Tamayo & Gondim (1996) distinguem quatro aspectos básicos de sua definição: cognitivo, motivacional, funcional e hierárquico.

1. O aspecto cognitivo dos valores organizacionais expressa o aprendizado organizacional cumulativo, a experiência adquirida, uma vez que são crenças sobre o que é e o que não é desejável na organização, sobre o que promove resultado positivo ou não. Essas crenças podem ser relacionadas com diversas dimensões da vida organizacional, tais como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial, a obediência às normas etc. Dessa maneira, expressam formas de conhecer a realidade organizacional, respostas a problemas organizacionais. Os valores funcionam como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros.
2. No aspecto motivacional, a base dos valores organizacionais é motivacional, eles expressam interesses e metas fundamentais da organização. Funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado para um fim. A prioridade que uma organização atribui a alguns valores determina a quantidade de esforço que seus membros investem em determinados comportamentos e na vivência dos mesmos. Neste aspecto os valores expressam interesses e desejos de alguém, sendo que podem ser individuais ou coletivos.
3. No âmbito do aspecto funcional, os valores organizacionais têm a função de orientar a vida da organização, guiar o comportamento dos seus membros e o julgamento que eles fazem do comportamento dos outros. Esses valores são determinantes da rotina diária da organização. Os valores possuem ainda a função “de vincular as pessoas de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas” (Katz & Kahn, 1978, p.70 *apud* Tamayo, 1996).
4. Em relação ao aspecto hierárquico, os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Nesse aspecto, a essência dos valores organizacionais é permitir uma hierarquização dentre graus de importância, tendo como base a relação dos valores com a missão e os objetivos da organização, e também de acordo com as

pressões externas provenientes de mudanças da sociedade, e com o esforço realizado pela organização e pelos membros para a obtenção das metas propostas.

Sabendo quais as principais características dos valores organizacionais, qual seria a melhor forma de identificá-los? De acordo com Tamayo (2008) há três principais estratégias apresentadas na literatura. A primeira seria de pressupor os valores organizacionais a partir dos valores individuais de seus membros. No entanto esta abordagem não representa adequadamente os valores específicos da organização, pois valores relacionados ao lucro e produtividade, por exemplo, podem ser subestimados no nível individual o que não o seria para a organização. Além disso, é possível haver divergências entre os valores dos indivíduos comparados aos organizacionais e, dessa forma, esta estratégia não é considerada a mais adequada.

Outra estratégia seria a identificação dos valores organizacionais por meio da análise do conteúdo dos documentos oficiais da empresa, tais como relatórios anuais, meios de comunicação interna, estatutos, discursos. Contudo é recorrente a inconsistência entre os valores organizacionais que são divulgados em documentos oficiais com os de fato praticados na empresa.

Por fim, o autor apresenta uma estratégia desenvolvida no Brasil que consiste em captar a percepção dos empregados de determinada empresa para então avaliar os valores da organização. A análise dos valores percebidos e compartilhados pelos empregados como sendo característicos da empresa fornece indícios sobre a forma como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros, influenciando seu comportamento.

Cabe ressaltar que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores individuais de seus membros, nem com os que eles gostariam que existissem na organização (Tamayo, 1996). Os valores individuais se diferenciam dos valores organizacionais, na medida em que aqueles são crenças de cada um dos indivíduos e estes são valores que, embora o indivíduo possa não aquiescer, verifica como sendo um valor da organização em que trabalha. De acordo com o autor quase todo trabalhador é capaz de captar diferenças nos valores predominantes de determinadas organizações e que determinam seu clima e sua cultura organizacional.

A partir da identificação de quais são os valores organizacionais, modelos teóricos são propostos com o intuito de representar a estrutura dos valores

organizacionais e poder visualizar quais são as exigências que elas devem satisfazer para que possam assegurar sua permanência no mercado.

Tamayo (2008) cita dois modelos para representar tal estrutura. Um seria modelo das motivações pessoais que propõem a existência de isomorfismo motivacional entre valores pessoais e organizacionais. O isomorfismo motivacional consiste na ideia de que na organização há uma meta correspondente a cada meta específica da motivação básica dos seus empregados (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo). Dessa forma, os valores organizacionais envolveriam o conjunto das motivações pessoais, no entanto com metas coletivas e não individuais.

O segundo modelo, mais amplamente utilizado, seria o modelo cultural. Este modelo parte do pressuposto que toda organização é e possui uma cultura. De forma geral, pode-se dizer que a cultura consiste em elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar.

Assim como o indivíduo e a sociedade em geral, as organizações encontram exigências universais que têm que ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência. Tamayo & Borges (2006) mencionam que toda organização enfrenta três problemas fundamentais:

- I. A relação entre o indivíduo e o grupo; por ser uma relação conflituosa na qual é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e do grupo que a constitui.
- II. A necessidade de elaborar uma estrutura que garanta a obtenção das metas e objetivos da organização. Para poder subsistir, a organização precisa definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho, dentre outros.
- III. A relação da organização com o meio ambiente físico e social já que toda organização está estabelecida em um local e inserida em alguma sociedade. Para poder perpetuar, a organização deve interagir continuamente com o ambiente físico, com a sociedade e com outras organizações.

Como alternativa de resposta às questões colocadas e com base na abordagem cultural dos valores Schwartz & Ros (1995) propuseram três dimensões bipolares, conforme figura 02: autonomia versus conservadorismo, hierarquia versus igualitarismo e harmonia versus domínio. Essas mesmas

dimensões são utilizadas para definir a estrutura dos valores organizacionais, Tamayo (1996) acredita que os valores existentes nas organizações se organizam e estruturam em torno dessas três dimensões bipolares.

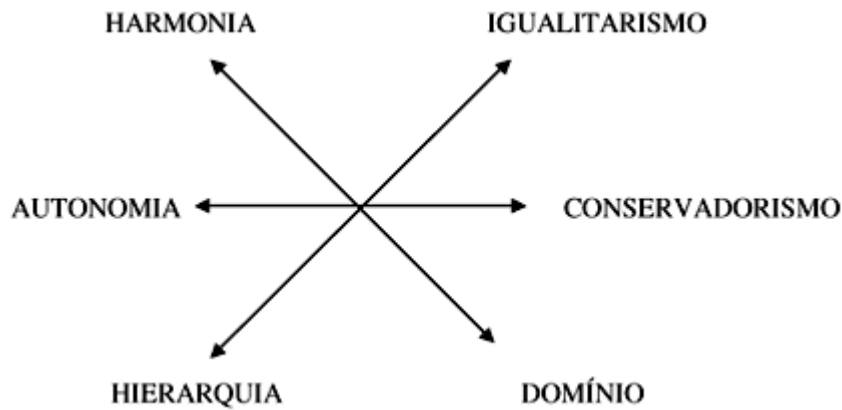


Figura 2 - Dimensões culturais dos valores
Fonte: Tamayo & Borges (2006)

A primeira dimensão bipolar é constituída por autonomia versus conservadorismo. Esta dimensão está associada ao primeiro problema fundamental enfrentado pelas organizações e exposto acima. Representa um contínuo no qual se situam as alternativas para convergir os interesses individuais e os do grupo formado pela própria organização. Objetiva-se, nessa dimensão, administrar os conflitos oriundos dessa relação, ou seja, indivíduo e grupo.

As organizações que se identificam mais com os valores de conservadorismo visam à manutenção do status quo e a proibição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da mesma. Os interesses do indivíduo e os do grupo não são vistos como diferentes. Podemos citar como valores relacionados ao conservadorismo a disciplina, ordem, segurança e prestígio.

Na outra extremidade, há as organizações que buscam os valores de autonomia o que implica em perceber o indivíduo como uma entidade autônoma, capaz de perseguir seus próprios interesses e fixar suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Podemos citar como valores associados a esse pólo a criatividade, inovação, realização e liberdade.

Destaca-se que existem duas formas de autonomia: individualismo ou autonomia intelectual, com o foco voltado para os valores de autodeterminação

(criatividade, curiosidade); e o individualismo afetivo, que centra nos valores de estimulação e hedonismo (prazer e vida excitante).

A segunda dimensão bipolar é formada pela hierarquia versus igualitarismo. Esta dimensão está associada ao segundo problema fundamental enfrentado pelas organizações, exposto anteriormente. Nessa dimensão se situam as alternativas de solução para a estrutura organizacional. Permite a solução de criação de uma estrutura que definirá o sistema social da organização, as funções que devem ser executadas, os papéis e o tipo de relação entre as diferentes unidades e entre seus membros.

O primeiro pólo, o da hierarquia, enfatiza que a forma de garantir o comprometimento dos membros da organização com sua missão e objetivos é por meio da hierarquia. Os valores culturais presentes nesse pólo são a autoridade, o poder, a obediência, a influência, a fiscalização e a supervisão. Esses valores manifestam a legitimidade na definição e na distribuição hierárquica dos recursos e dos papéis na organização.

O igualitarismo constitui o pólo oposto dessa dimensão, que expressa a preocupação com o bem estar dos outros e da organização em geral. A estrutura igualitária caracteriza-se por possuir poucos níveis de autoridade e ter um gerenciamento participativo. Os valores culturais presentes nesse pólo são a justiça social, a igualdade, a democracia, a descentralização, a responsabilidade e a equidade.

Por fim, a terceira dimensão bipolar é composta pela harmonia versus domínio. Esta dimensão está associada ao terceiro problema fundamental enfrentado pelas organizações. O pólo da harmonia representa a busca por um relacionamento harmonioso com a natureza e com as demais organizações existentes na sociedade. Valores como a integração interorganizacional, a parceria, a preservação e o equilíbrio podem ser exemplos desse pólo.

No pólo oposto dessa dimensão encontra-se o domínio que representa a tentativa de assertividade da organização pela dominação dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação, sem preocupação com sua consequência ecológica. Os valores representativos nesse pólo referem-se ao domínio, ao controle, à competitividade e ao sucesso.

Tamayo & Borges (2006) colocam que as dimensões apresentadas podem ser postuladas como representação e, dessa forma, constituindo uma espécie de estrutura universal dos valores organizacionais, constituindo pilares teóricos para posteriores estudos empíricos.

Ao pesquisar valores organizacionais, objetiva-se não apenas o entendimento das organizações, como também das pessoas que ali trabalham. As organizações, para se manterem competitivas, devem estar atentas aos valores que norteiam suas metas e ações, assim como as dos componentes de sua força de trabalho, para compreenderem melhor a dinâmica de seu funcionamento, bem como para propor ações mais adequadas de gestão.

Os valores organizacionais constituem um referencial importante, uma vez que as prioridades axiológicas da organização determinam e sustentam a cultura organizacional, possivelmente influenciando a formação de vínculos, retenção, do indivíduo com ela.

2.8. Importância do Alinhamento entre Valores Pessoais e Organizacionais

Os valores orientam as metas da organização, que influem nas ações de seus colaboradores e, conseqüentemente, nas ações organizacionais (Macêdo et al., 2005). Percebe-se então a importância em considerar neste estudo o alinhamento entre valores individuais e organizacionais.

Segundo Barrett (2006), da mesma forma que os indivíduos possuem personalidades identificadas através de seus valores, crenças e comportamentos, os grupos ou organizações têm culturas, que também são diagnosticadas através de seus valores, crenças e comportamentos. Quando as pessoas ingressam em determinada organização se deparam com valores que podem ser ou não similares aos seus, decorrendo no que o autor denomina de grau de “alinhamento de valores”, variável que, segundo o próprio autor, impacta diretamente nos resultados da empresa.

O alinhamento de valores acontece então, quando os valores e comportamentos da organização ressoam nos valores dos empregados. Quando isso não acontece, surgem os conflitos. Para que haja, por exemplo, o referido alinhamento entre o pessoal e o organizacional, não basta compartilhar a missão e visão da empresa com os empregados, mas sim, dar oportunidade dentro desta visão, para que seus funcionários encontrem um trabalho que corresponda à sua própria missão, a fim de que façam a diferença com ele e sintam o significado disso. A relação que pode ser estabelecida pelo indivíduo entre a

série de ações realizadas em seu trabalho e o sistema de valores que orienta estas ações é definida por Zarifian (2001) como “sentido”.

Neste contexto, a clara percepção e compartilhamento dos valores organizacionais pelas pessoas que nela atuam, influenciam o seu comportamento a ponto de impactar na capacidade de motivação, criação e inovação do grupo e da organização e, conseqüentemente na execução de suas estratégias (Barrett, 2006). Diante de algumas questões recorrentes, tais como: atração e retenção de talentos, retorno aos acionistas, inovação e ética, Barrett (2006) enfatiza a necessidade de se ter uma cultura corporativa forte, onde há alinhamento de valores entre empregados e organização.

2.9. Definição de Carreira

O termo carreira possui diversas definições que apresentam, inclusive, conotações distintas. O mesmo pode ser utilizado como progressão ou avanço; há quem o defina como uma profissão; há aceção como a sequência de trabalhos durante a vida; e também o qualificam como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida.

Definindo carreira, para Stumpf & London (1982) “é a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa.” Envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e imposições da organização e da sociedade. Do ponto de vista do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência e potencialidade em comparação com a perspectiva da organização. Engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

Hall (1976, *apud* Araújo, 2006, p. 124) entende que “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Aborda apenas o ponto de vista do indivíduo, não contemplando a dimensão da organização, no entanto apresenta um enfoque mais comportamental.

Para Dutra,

A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pelas pessoas. Essa sequência articulada

de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa é o que chamamos de carreira. (Dutra, 1996, p.17)

A estrutura de carreiras é o que possibilita a concretude ao conceito de carreira uma vez que define a sucessão de posições, sua valorização e as qualificações necessárias para sua ocupação (Dutra, 2011). Os tipos básicos de estrutura encontrados na literatura são em linha, em rede, dupla paralela, paralela múltipla e paralela em Y, sendo esta última a ser abordada a seguir por ser a estrutura de carreira adotada na empresa estudada.

2.9.1. Carreira Paralela em Y

O conceito de carreiras paralelas começou a ser desenvolvido a partir da Segunda Guerra Mundial. De acordo com Dutra (2011), no Brasil, as primeiras experiências com a carreira paralela surgiram na década de 70 em institutos de pesquisa. Anteriormente, os funcionários que se destacavam em suas funções técnicas, naturalmente trilhavam para uma posição de gerência ou diretoria. Contudo, nem sempre se desvinculavam de suas atividades de pesquisa e trabalhos experimentais.

A proposta da carreira em Y foi concebida para reconhecer e recompensar os profissionais da área técnica, não gestores, apresentando um horizonte de crescimento e de desenvolvimento mais amplo. Esse novo modelo de carreira permitiu agregação de maiores recompensas e símbolos de status semelhantes ao grupo gestor para o corpo técnico, sem desmobilizá-los de suas atividades e envolvê-los com responsabilidades administrativas. Evita, dessa maneira, que o profissional seja levado a ocupar posições gerenciais, mesmo quando não apresenta aspiração, aptidão e capacitação para executar as atividades inerentes a função.

Cabe mencionar que a alusão a uma carreira paralela em Y é uma referência ao próprio formato da letra Y, uma linha reta que, em determinado momento se divide em duas direções distintas: uma indicando uma carreira técnica e a outra gerencial (Dutra, 2010). Essa estrutura de carreira possibilita a mobilidade de ascensão profissional tanto na área técnica quanto na gerencial, sem sobreposição entre ambas. Martins (2001) conceitua a carreira em Y como uma etapa inicial comum a todos os profissionais, havendo adiante uma separação entre a vertente técnica e gerencial.

Segundo Dutra (2010, p.121), no Brasil e no EUA, a forma mais comum é a carreira paralela em Y, pois esta permite que as pessoas tenham uma base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação de pessoas nos dois braços da carreira. A base do Y tem característica técnica, permitindo que o profissional técnico num estágio mais maduro de sua carreira possa efetuar a opção pela carreira técnica ou gerencial. O formato do Y para a carreira paralela dá legitimidade técnica àqueles que ocupam posições gerenciais, facilitando o diálogo e sua aceitação como gerente junto àqueles que optaram pela vertente técnica da carreira.

Ainda segundo o autor, nas vantagens de adoção deste modelo estão a flexibilidade para compor e organizar diversas trajetórias profissionais em uma única estrutura de carreiras; possibilitar espaço para ascensão de diferentes grupos profissionais, além de ampliar o leque de opções para os que ali trabalham; estimular formação de equipes multidisciplinares; e manter equidade entre as diferentes trajetórias de carreiras, proporcionando segurança e opção de mudança de carreiras para os empregados.

No entanto, como pontos de atenção estão a rigorosa equidade entre as vertentes técnica e gerencial, além da equivalência da vertente técnica até o mais alto nível da carreira gerencial da unidade; critérios de ascensão bem definidos e divulgados para todas as trajetórias da carreira paralela, principalmente para o momento da escolha profissional; e critérios de permeabilidade bem claros.

A carreira paralela em Y amplia os recursos para estruturação da relação entre a empresa e os que ali trabalham, no entanto demanda atenção contínua da liderança e da organização para o seu funcionamento e comunicação com os profissionais abrangidos.

Diante desse contexto questiona-se se pessoas com escala de valores pessoais distintos apresentam opções de carreiras distintas igualmente.

3 Metodologia da Pesquisa

Este capítulo aborda os passos realizados para a condução do presente trabalho, apresentando o seu detalhamento metodológico, seguido do método de coleta e análise dos dados, além da trajetória metodológica que apresenta rapidamente os principais aspectos desta dissertação.

3.1. Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento do presente estudo adotou-se uma abordagem quantitativa descritiva, tendo sido realizado um levantamento de dados a fim de testar as hipóteses de pesquisa, ou seja, de que há diferença na hierarquia dos valores entre profissionais, de uma mesma empresa, com trajetórias de carreiras distintas: técnica e gerencial. Primeiramente, uma revisão bibliográfica foi realizada no intuito de identificar um instrumento de coleta de dados que pudesse ser utilizado na pesquisa. Nessa etapa identificou-se a escala de valores relativos ao trabalho (EVT), validada por Porto e Tamayo em 2003. O instrumento foi sustentado no modelo teórico proposto por Schwartz (1992), como melhor detalhado na subseção 2.7.1 deste trabalho.

Posteriormente, fez-se o levantamento dos dados com o intuito de mapear os valores laborais de empregados ocupantes de função gratificada do Centro de Pesquisas da Petrobras. Na introdução do questionário pedia-se ao respondente para perguntar a si próprio “Quais seriam os motivos que me levam a trabalhar?”. Posteriormente uma lista de valores do trabalho era apresentada e foi solicitado ao respondente que avaliasse o quão importante cada um deles era para ele como um princípio orientador em sua vida no trabalho.

O método quantitativo é bastante aplicado em pesquisas descritivas que procuram descobrir as características de um fenômeno, ordená-las e analisar a sua distribuição, classificando a sua relação (Richardson et al., 1999).

Para calcular a hierarquia dos valores relativos ao trabalho do indivíduo, calculou-se a média de cada fator, conforme detalhado na seção 3.6, e, uma vez

calculado, ordenou-se os fatores de forma a identificar aqueles considerados mais importantes e menos importantes para cada grupo.

Para a realização do presente estudo foi escolhido o Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes), pois esta unidade possui um número expressivo de empregados trabalhando na carreira técnica, bem como de profissionais exercendo função gerencial. Cabe mencionar que a pesquisadora é Gerente Setorial de Administração de Recursos Humanos na referida unidade, o que propiciou facilidade de acesso aos sujeitos investigados.

3.2. Técnica de Coleta de Dados

Para a realização da coleta de dados necessária foi escolhida a técnica de levantamento de dados (*survey*) que é caracterizada pela aplicação de um questionário estruturado que fornece a descrição quantitativa de tendências, características, opiniões, atitudes ou comportamentos de uma população, ao estudar uma amostra dela (Creswell, 2007)

A análise foi baseada nos resultados obtidos a partir da aplicação da Escala de Valores Relativos ao Trabalho (Porto & Tamayo, 2003). A utilização do design de pesquisa possibilita uma descrição numérica das variáveis para os participantes da amostra, permitindo o uso de ferramentas estatísticas.

3.3. População e Amostra

A população de estudo da presente pesquisa foi composta por todos os empregados concursados do Centro de Pesquisas da Petrobras que possuem função gratificada, seja ela gerencial ou especialista. Isso totaliza 374 empregados de nível médio e nível superior, sendo 110 gerentes, gerentes setoriais e coordenadores, além de 264 consultores e consultores seniores.

Pelo tamanho da população pesquisada acreditou-se não ser necessária a definição de uma amostra, podendo ser realizada uma pesquisa com todo o público alvo do estudo. Dos formulários enviados, houve retorno de 109 ocupantes de função especialista, representando um índice de 41,2% de respondentes nessa carreira, e 59 ocupantes de função gerencial, representando

um índice de retorno de 53,6%. Fazendo a análise do total de questionários, o retorno foi de 44,9%.

3.4. Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Para a identificação do instrumento de coleta de dados a ser aplicado, foi uma preocupação inicial a identificação de instrumentos já testados e validados, especialmente na realidade brasileira. Optou-se, então, pela escala de valores relativos ao trabalho (EVT). Este é o instrumento de coleta de dados relativos a valores do trabalho proposto por Porto & Tamayo (2003), tendo como embasamento a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992). Ele tem o objetivo de mensurar os valores do trabalho utilizando a escala de *likert* de cinco pontos. De acordo com os autores este tipo de escala EVT solicita ao respondente que ranquee valores de acordo com o grau de importância como um princípio orientador de sua vida. São listados diversos valores, com uma curta frase explicativa, e os investigados podem atribuir notas de uma escala de números inteiros que varia de um (1) até cinco (5), sendo que (1) corresponde a responder “Nada importante” e (5) corresponde a “Extremamente importante”. O referido instrumento encontra-se no Apêndice 1.

O questionário, que na sua forma final é composto por 45 itens avaliativos, é distribuído em 4 fatores:

- I. Realização no trabalho - Refere-se a procura, quer da realização pessoal e profissional, quer com a independência do pensamento e da ação, quer ainda com o prazer, obtido por intermédio da criatividade e autonomia intelectual;
- II. Relações sociais - Valorização de relações sociais positivas no contexto laboral e sentimento de contribuir para a sociedade com o trabalho prestado;
- III. Prestígio - Refere-se a uma orientação para a autoridade, poder de influência e sucesso no trabalho;
- IV. Estabilidade - Diz respeito ao sentimento de segurança e ordem na vida proporcionada pelo trabalho e satisfação das necessidades pessoais de ordem material.

Porto & Tamayo (2003) pontuam que as poucas escalas de valores relativas ao trabalho carecem de uma fundamentação teórica específica, circunstância que contribui para a consideração científica dos valores para o trabalho como variáveis independentes.

3.5. Estratégia Utilizada para a Coleta de Dados

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisadora também é empregada da empresa que está sendo analisada. Portanto, o envio do *link* para o questionário de pesquisa foi realizado por meio de e-mail, na intranet local. Acredita-se que este canal de comunicação proporcionou uma maior taxa de retorno, pelo fato dos investigados conhecerem o remetente e, além disso, possibilita reforço pelo próprio e-mail com o objetivo de esclarecer dúvidas e ressaltar a importância da devolução dos questionários respondidos corretamente, inclusive quanto às informações pessoais, a fim de que se possa fazer a análise correta dos dados, garantindo a confidencialidade dos dados. Além do exposto, os respondentes que apresentaram dúvidas puderam entrar em contato diretamente com a pesquisadora para esclarecimento, ampliando o índice de retorno.

A aplicação da EVT pode ser feita de forma individual ou coletiva. Optou-se neste estudo em realizar a aplicação individual, no intuito de atingir os objetivos desta pesquisa. Cabe mencionar que a EVT é de fácil aplicação, não sendo um questionário muito extenso, como se pode observar no Apêndice 1. Adotou-se este fato como premissa da pesquisa, acreditando que proporcionaria um maior percentual de retorno.

Cabe mencionar que não houve a realização de um pré-teste para validação do instrumento de coleta de dados, uma vez que o instrumento utilizado no presente estudo é exatamente igual ao proposto por Porto & Tamayo (2003) e que já tinha sido amplamente testado e validado, conforme verificado na literatura estudada. De qualquer forma, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach para ratificar a confiabilidade da escala escolhida e utilizada.

O período de coleta das respostas aos questionários foi de 15 de novembro a 15 de dezembro de 2012, para que não coincidissem com algum período de férias. Verificou-se, nos sistemas da Companhia, que todos os

destinatários da pesquisa estariam em período laborativo em pelo menos alguma parte da ocasião pesquisada.

3.6. Análise dos Dados

Após as etapas de definição da população e amostra, escolha e envio do instrumento de coleta de dados, deu-se início à consolidação dos resultados. A análise dos dados foi realizada conforme proposto por Porto & Tamayo (2008), onde os autores indicam que para calcular a hierarquia dos valores relativos ao trabalho, inicialmente deve ser calculada a média de cada fator para os grupos pesquisados (especialistas e gerentes). Finalmente foi realizado um teste t em amostras independentes.

Uma vez calculado a média de cada fator deve-se ordenar os fatores de forma a identificar os fatores mais importantes (com maior média) e os menos importantes (com menor média) para cada grupo. Abaixo estão relacionados os itens da EVT a cada fator correspondente.

- **Fator 1 – Realização no trabalho:** soma da pontuação obtida nos itens 10, 13, 39, 16, 24, 07, 30, 05, 12, 14, 44, 40, 04, 41 e 08 e calcular a média.
- **Fator 2 – Relações sociais:** soma da pontuação obtida nos itens 36, 20, 29, 03, 19, 28, 45, 23, 26, 32, 11 e 21 e calcular a média.
- **Fator 3 – Prestígio:** soma da pontuação obtida nos itens 42, 25, 33, 22, 27, 17, 34, 31, 06, 15 e 38 e calcular a média.
- **Fator 4 – Estabilidade:** soma da pontuação obtida nos itens 01, 43, 09, 02, 18, 35 e 37 e calcular a média

Assumiu-se como premissa na análise dos resultados que as pessoas que exercem função gerencial teriam como fator mais importante o prestígio; já as pessoas que exercem função especialista, acreditou-se que a realização no trabalho seria o fator principal. Essas premissas foram adotadas com base na observação da pesquisadora quanto às características inerentes e ao tipo de trabalho realizado em cada tipo de carreira na companhia.

De acordo com informações extraídas da intranet da companhia estudada, para a função gerencial espera-se perfil de articulação e forte liderança para gerir pessoas, processos e negócios, por meio de políticas e

sistemas de gestão, atendendo a dinâmica dos negócios e visando sustentar a excelência competitiva; além de representar a companhia junto aos seus empregados e à sociedade em geral. Na função especialista o foco estaria no conhecimento, espera-se da pessoa que ocupa esta função a transmissão, o aprimoramento e o compartilhamento do conhecimento, além de exigir alto grau de criatividade e inovação.

Adotou-se como premissa, ainda, que o fator estabilidade é valorizado por todos os profissionais, independente da função, uma vez que a empresa pesquisada é uma sociedade de economia mista e, apesar de seus funcionários serem regidos pela CLT, a estabilidade é um fato.

Para a realização da análise de frequência de dados, todos os dados foram organizados em uma planilha Excel, de acordo com as respostas de cada pesquisado.

Adotou-se como variável resposta a função exercida na companhia, e as variáveis explicativas os itens da escala de valores relativos ao trabalho. O passo seguinte foi realizar uma análise cruzada desses dados para permitir uma comparação dos resultados obtidos para cada grupo.

3.7. Limitação do Método

A presente pesquisa adota uma metodologia quantitativa descritiva, realizando sua coleta de dados por meio de *surveys* por correspondência, cuja principal desvantagem é o erro de não-resposta. De acordo com Cooper & Schindler (2003), muitos estudos mostraram que respondentes com nível educacional mais alto e mais interessados no assunto respondem a este tipo de pesquisa. Um alto percentual daqueles que respondem a uma determinada pesquisa normalmente já respondeu a outras, enquanto que uma grande parcela daqueles que não respondem é composta de não-respondentes habituais. As *surveys* por correspondência com retorno de aproximadamente 30% em geral são consideradas satisfatórias.

Ainda segundo Cooper & Schindler (2003), outras limitações desse método residem na falta de interação entre investigador e investigado para esclarecimentos e que os instrumentos de pesquisa não devem ser muito longos ou complexos. Uma regra geral é que o respondente deve ser capaz de preencher o questionário em não mais do que 10 minutos.

A coleta de dados foi enviada com as orientações necessárias para a aplicação do questionário, além da garantia da confidencialidade dos retornos. No entanto, dúvidas podem ficar não esclarecidas, apesar da disponibilidade da pesquisadora em esclarecer eventuais dúvidas, prejudicando as respostas. Outro ponto sensível é o retorno diferente da realidade por medo de identificação do respondente.

Apesar de ser um estudo descritivo, o mesmo não pode ser inferido para demais carreiras no meio empresarial, uma vez que a pesquisa se limita apenas aos profissionais que atuam no Centro de Pesquisas da Petrobras, uma sociedade de economia mista com características e cultura específicas.

Por fim, a pesquisadora é empregada da empresa analisada, além de exercer função gerencial na mesma, o que pode influenciar na forma de análise dos dados, análise parcial, mesmo que de maneira não intencional.

4 A Petrobras e o seu Centro de Pesquisas (Cenpes)

4.1. Histórico

Em 3 de outubro de 1953, a Petrobras é instituída como monopólio estatal de pesquisa e lavra, refino e transporte do petróleo e seus derivados, quando o então presidente da república Getúlio Vargas assinou a Lei 2004. A Companhia iniciou suas atividades na indústria em 1954 com produção inferior a três mil barris diários de petróleo para um consumo interno de 160 mil barris/dia. Dois anos depois, houve o fortalecimento da área de pesquisa tecnológica na empresa, através de uma reestruturação do Centro de Aperfeiçoamento de Pessoal, embrião do Cenpes. Apenas uma década após a criação da Petrobras, em 4 de dezembro de 1963, é aprovada a criação de Centro de Pesquisas cativo. Nessa época, com atividades voltadas para a área de refino.

Nos anos 70 o Cenpes inaugura suas novas instalações na Ilha da Cidade Universitária, terreno da Universidade Federal do Rio de Janeiro, onde até a presente data encontra-se instalado. Nesta mesma época, a Petrobras parte para a exploração *offshore*, quando é descoberto o primeiro campo petrolífero na Bacia de Campos em águas rasas. No Cenpes, que passou a se chamar Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello, as atividades e pesquisas em exploração *offshore* crescem bastante. Esse é o marco tecnológico inicial dos avanços na produção petrolífera *offshore* no Brasil.

Na década de 80, o grande aumento das atividades de pesquisa de petróleo faz o Cenpes crescer de importância aos olhos da Petrobras, focando suas atividades nas áreas de Exploração e Produção. Após as descobertas dos campos gigantes na Bacia de Campos, o desafio passou a ser produzir petróleo em lâmina d'água superior a 600m. Como não havia tecnologia comprovada disponível no mercado, foi incumbido ao Cenpes este desafio.

Nos anos 90, em reconhecimento à sua contribuição para o avanço da tecnologia de produção *offshore*, o Cenpes é considerado o maior Centro de

Pesquisas da América Latina, vencedor do prêmio *Offshore Technology Conference* (OTC). Essa conquista se deve ao projeto antecipado de produção em águas de 1.027 metros de profundidade. Nesse período, acontece ainda a descoberta de mais campos na Bacia de Campos, o que tornaria mais tarde o marco da Petrobras no desenvolvimento de novas tecnologias para produção em águas profundas e ultra profundas, com participação do Cenpes. Ainda na década de 90, a Petrobras passa a destinar ao Cenpes 1% de sua renda bruta e, assim, integra o grupo das Companhias que mais investem em P&D no mundo.

Nos anos 2000, a empresa comemorou a auto-suficiência sustentável do Brasil na produção de petróleo (2006). Neste mesmo ano foi lançado um novo modelo de parceria tecnológica, as Redes Temáticas e Núcleos Regionais de Competência. No ano seguinte, a Petrobras anuncia as descobertas de extensas jazidas de óleo leve e de gás na camada Pré-Sal da Bacia de Santos, impondo um novo desafio tecnológico para a Companhia.

4.2. O Cenpes

Hoje, o Cenpes está entre os maiores centros de P&D do mundo na pesquisa aplicada à indústria de energia. Criado em 1963 para impulsionar o crescimento da Companhia no cenário mundial, este centro de pesquisas tem como missão prover e antecipar soluções tecnológicas, com visão de inovação e sustentabilidade, que suportem o Sistema Petrobras. Com unidades-piloto, mais de 200 laboratórios e um Núcleo de Visualização Colaborativa, com ambientes para desenvolvimento de estudos e projetos com simulação tridimensional, o Cenpes é responsável pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento, engenharia básica e gestão de tecnologia da companhia.

Para viabilizar seus desafios e cumprir sua agenda tecnológica, o Cenpes dispõe de três recursos fundamentais para inovação: pessoas qualificadas, recursos financeiros e infra-estrutura experimental.

Atualmente, dados de 31 de dezembro de 2012, existem no Cenpes 1.877 empregados próprios, sendo 880 atuando nas atividades de P&D e 300 profissionais atuando na atividade de engenharia básica. Quase metade de nossos pesquisadores são mestres e cerca de um quarto são doutores. O Centro de Pesquisas também possui 580 técnicos operando e mantendo instalações experimentais nos seus diversos postos, desde laboratórios tradicionais até

plantas experimentais semi-industriais, algumas delas localizadas dentro das instalações produtivas da companhia.

Os recursos financeiros destinados a pesquisa e desenvolvimento na Petrobras se tornaram mais volumosos, especialmente nos últimos anos. Entre 2009 e 2011 foram investidos US\$ 3,1 bilhões em P&D. Deste montante, cerca de 58% foram destinados às atividades de exploração e produção e 21% em *downstream*. Também se destacam 10% investidos em pesquisas dedicadas ao meio ambiente. Além disso, a Petrobras tem figurado sistematicamente, nos últimos anos, entre os cinco maiores investidores de P&D na área de energia no mundo, investindo em torno de 1% do faturamento da companhia.

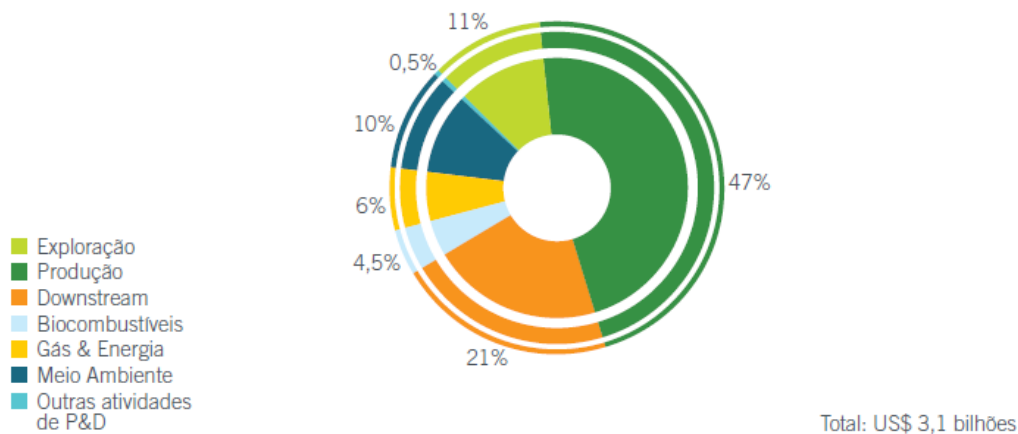


Figura 3 - Despesas em P&D por área 2009-2011
Fonte: Portal Petrobras

Em 2010 foi inaugurada a expansão do Cenpes, que teve seu espaço duplicado, passando a contar com 314mil m² de área total, tornando-se um dos maiores complexos de pesquisa aplicada do mundo. Esse complexo conta com plantas experimentais, laboratórios avançados e um Núcleo de Visualização e Colaboração, voltado para simulação, interatividade e imersão em diversos processos da indústria de energia.

Além das instalações do Rio de Janeiro, o Cenpes também conta com cinco núcleos experimentais (ver Figura 4) que, localizados próximos às áreas de negócio afins, realizam testes em escala semi-industrial, etapa fundamental para o escalonamento da tecnologia e sua futura disponibilização para uso pela Petrobras.



Figura 4 - Infraestrutura Experimental
Fonte: Portal Petrobras

O modelo de atuação do Cenpes é matricial tendo relacionamento com as áreas de negócio da Companhia. Para atender aos desafios tecnológicos, que se encontram em todas as áreas da empresa, a estrutura do Centro de Pesquisas, bem como a composição de sua força de trabalho, são reflexo da estrutura da Petrobras como um todo, conforme pode ser observado no organograma a seguir (Figura 5).

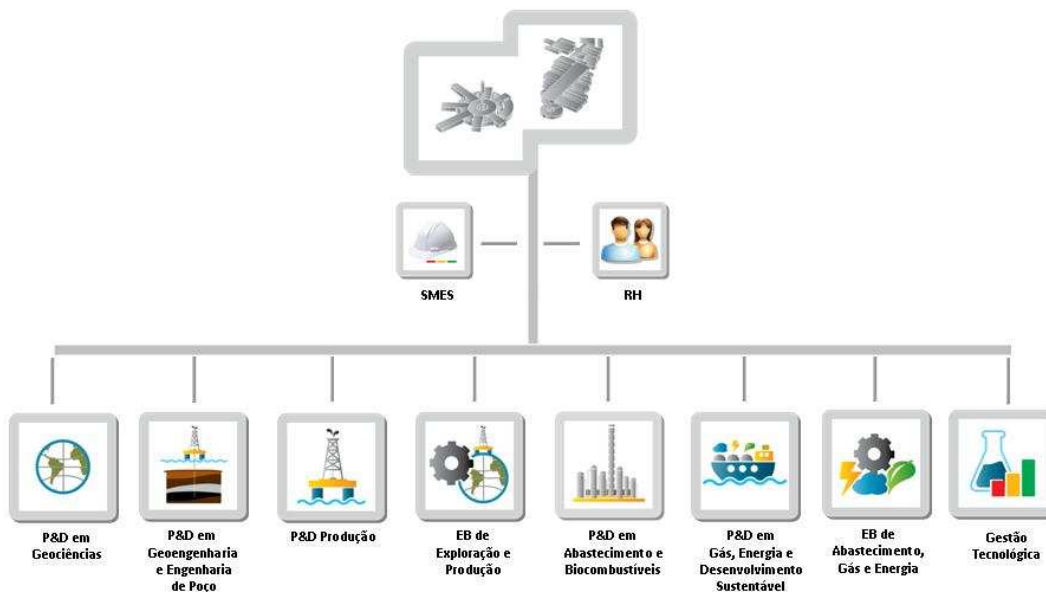


Figura 5 - Organograma do Cenpes
Fonte: Portal Petrobras

4.3. A Política de RH na Petrobras

A área de recursos humanos (RH) da Petrobras vem atuando de forma estratégica, com o objetivo desdobrar a estratégia da Companhia em aspectos de RH. A política de RH é composta por sete itens, sendo que cada qual possui um conjunto de diretrizes, os quais são descritos a seguir.

1. Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva.
2. Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado.
3. Promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos do Sistema Petrobras.
4. Estimular uma cultura empresarial única e humanizada que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas.

5. Estimular e reconhecer o exercício da cidadania aos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do Sistema Petrobras.
6. Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados.
7. Adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as Políticas de RH, Gestão do Conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobras.

Pode-se perceber que a preocupação em atrair e reter talentos se encontra explicitamente em um dos sete itens da política de RH da companhia, além de estar presente em outros, o que destaca a relevância desta pesquisa para a empresa.

4.4. Gestão de Carreiras na Petrobras

O presente estudo analisará a distinção na hierarquia de valores de pessoas que fizeram opções de carreiras distintas dentro da Petrobras. Surge aí a necessidade de explanar a estrutura de carreira adotada na empresa supracitada para que se possa entender as possíveis escolhas que podem ser feitas pelos indivíduos que nela trabalham.

Historicamente, os profissionais da Petrobras possuíam apenas um meio de crescimento profissional. Aqueles empregados que apresentavam um bom desempenho e se destacavam no exercício de suas atividades eram convidados a assumir funções gerenciais (coordenações, gerências, diretorias). Inerente às funções gerenciais estão a responsabilidade pelo gerenciamento de pessoas, pela participação em decisões estratégicas e pelo foco no resultado da organização. No entanto, deve-se ressaltar que nem sempre pessoas que se destacam tecnicamente conseguem exercer, com o mesmo êxito, as atividades de gestão.

Além do ponto anteriormente referido, os avanços na tecnologia da informação e da comunicação, ocorridos nas últimas décadas, tornaram o conhecimento um recurso estratégico e essencial para o alcance dos resultados organizacionais. A busca por inovação, para permanecer competitivo no mercado, proporcionou a valorização de profissionais que apresentavam

performance destacada em suas áreas de conhecimento técnico, um *background* acadêmico consistente, além de perfil voltado para a pesquisa e desenvolvimento (P&D). Porém, esses colaboradores não necessariamente apresentavam perfil adequado para assumir as responsabilidades de uma função gerencial. A importância desse profissional, considerado um especialista na sua área de conhecimento, passou a ser valorizada. Contudo não havia meios adequados de crescimento na carreira para os mesmos. Dessa forma, as empresas passaram a gerir carreiras através do plano de carreira paralela em Y, ou seja, a partir do perfil pessoal e do acompanhamento da trajetória do profissional, pode-se identificar qual a melhor carreira a ser seguida, a gerencial ou a especialista.

Além disso, o ingresso na Petrobras é realizado apenas mediante seleção em processo seletivo público (PSP). Por ser uma sociedade de economia mista, onde o sócio majoritário é o governo, é uma exigência legal que a única forma de ingresso de pessoas na empresa seja por concurso. O cargo a ser exercido pelo funcionário na companhia estará vinculado àquele para o qual o mesmo prestou concurso e apresentou comprovação no ato de sua admissão. Com isso, as pessoas não têm a possibilidade de alteração de cargo a não ser mediante prestação de um novo concurso.

Para crescimento em seu cargo, a Companhia estruturou um Plano de Classificação e Avaliação de Cargos (PCAC) que estabelece a estrutura de cargos da Petrobras, com suas respectivas descrições, requisitos, avaliação e faixas salariais. Alinhado aos objetivos da companhia, o plano de cargos é o instrumento que sustenta o planejamento e a gestão do efetivo da empresa, dá suporte às políticas de atração e retenção de empregados, aos processos de reconhecimento e recompensa, de evolução funcional e de desenvolvimento profissional. Este PCAC apresenta três categorias (Júnior, Pleno e Sênior) onde todos os funcionários possuem possibilidade de mobilidade e crescimento.

Além disso, a partir de 1999, seguindo a tendência do mercado, a Petrobras passou a adotar a estrutura de carreira paralela em Y, conforme figura 6, criando a chamada função especialista com o objetivo de reter na Companhia empregados que detenham competências individuais específicas que sejam estratégicas e que apresentem resultados para a Petrobras, através da aplicação, transferência e aprimoramento dos seus conhecimentos.

A escolha dos profissionais que ocupam as funções gratificadas, na Petrobras, é realizada de maneira distinta para cada uma das carreiras paralelas do Y. Podemos dizer que para a função gerencial esta é feita por meio de

indicação, enquanto que na função especialista a escolha é realizada através de seleção, como veremos mais detalhadamente abaixo.

No que tange a função gerencial, primeiramente é realizada uma análise curricular, principalmente dos resultados alcançados nos últimos anos, além de outros fatores. Os responsáveis por tal análise são gerentes da escala hierárquica superior à da posição desocupada. Cabe mencionar que a escolha final é feita por decisão gerencial.

Quanto à função especialista, há um processo de seleção formalizado pela Companhia. A primeira etapa do processo é a de indicação gerencial, onde há pré-requisitos de elegibilidade corporativos. Após esta etapa, é realizada uma análise curricular, além de consulta aos pares e clientes dos candidatos indicados. A escolha, então, é feita por um comitê através do mérito evidenciado e pela importância da área de atuação do mesmo para a Companhia.

Atualmente a empresa conta com um quadro de aproximadamente 62.000 empregados próprios, sendo destes 8.000 atuando na função gerencial e 1.800 atuando na função especialista.



Figura 6 - Carreira em Y na Petrobras
Fonte: Portal Petrobras

A relevância da temática acerca do atual contexto nas relações de trabalho e do desafio de compreender os fatores que geram escolha e maior comprometimento da força de trabalho motivaram a realização da presente pesquisa que tem como objetivo central analisar os valores, com base na Teoria de Valores Humanos de Schwartz, dos empregados do Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes). A escolha por esta unidade partiu do pressuposto que a mesma é uma boa representação da organização como um todo, uma vez que sua estrutura procura refletir a da Companhia no intuito de prover P&D em todas suas áreas de atuação. Além disso, apresenta um extrato considerável dos ocupantes de função gratificada, onde aproximadamente 270 pessoas ocupam

função especialista e 110 atuam na função gerencial, em um universo de 1800 empregados.

5

Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar, descrever e analisar os dados coletados, de forma a possibilitar a obtenção de resposta ao problema de pesquisa apresentado. Dessa forma será realizada uma análise descritiva dos resultados obtidos, por meio do cálculo da hierarquia de valores relativos ao trabalho tendo como variável distintiva a função exercida na companhia. Inicialmente serão apresentados os resultados demográficos obtidos para caracterização da amostra estudada, seguido da discussão dos resultados alcançados.

5.1.

Análise dos Dados

Nessa seção foram realizadas as análises primárias dos dados obtidos no trabalho.

5.1.1.

Perfil dos respondentes

As informações demográficas a seguir têm a finalidade de apresentar os aspectos mais gerais do grupo pesquisado, caracterizando a amostra obtida. São apresentados dados de gênero, faixa etária, tempo de companhia e função exercida. Ao final, a base de dados da pesquisa contemplou uma amostra constituída por 168 profissionais, cujas características serão descritas a seguir.

Em relação ao gênero, 127 respondentes da pesquisa são do sexo masculino e 41 do sexo feminino (75,6% e 24,4%, respectivamente). Esse predomínio do sexo masculino está condizente com o perfil dos empregados da Petrobras, bem como do Cenpes, onde representantes do sexo masculino correspondem a 70% e, do sexo feminino, a 30% do total de empregados.

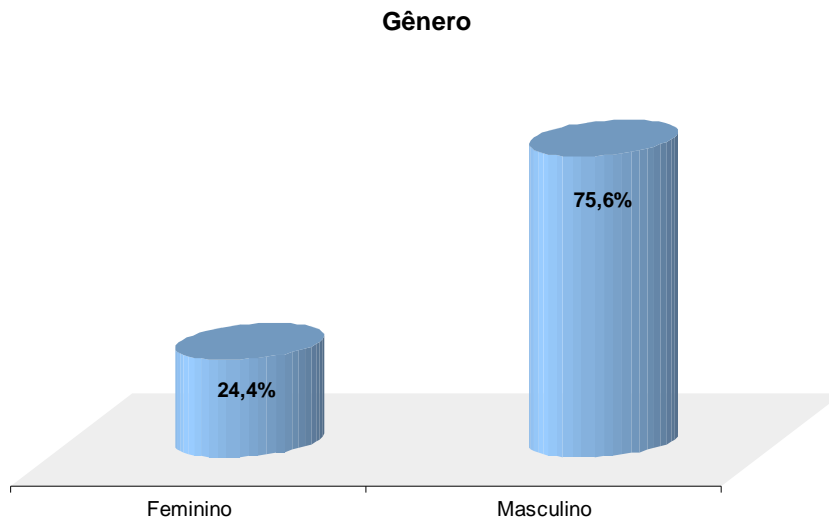


Figura 7- Distribuição da amostra por gênero
Fonte: elaborado pela autora

Quanto à idade dos respondentes, observou-se que 28,6% estão na faixa etária de 51 a 55 anos, 20,8% têm entre 56 a 60 anos e 19,0% têm idade entre 46 e 50 anos, totalizando 68,5% dos participantes na faixa dos 46 a 60 anos. Os 31,5% restantes estão distribuídos nas seguintes faixas etárias: 0,6% de 26 a 30 anos, 7,7% de 31 a 35 anos, 12,5% de 36 a 40 anos, 5,4% de 41 a 45 anos e outros 5,4% acima de 60 anos. A pesquisa não contemplou pessoas com menos de 26 anos de idade por não haver profissionais nesta faixa etária desempenhando funções gratificadas no Cenpes, na época pesquisada. Destaca-se que os respondentes, em sua maioria, são bem maduros, pertencendo ao grupo geracional de *Baby Boomers*. O gráfico 2 sintetiza a referida distribuição.

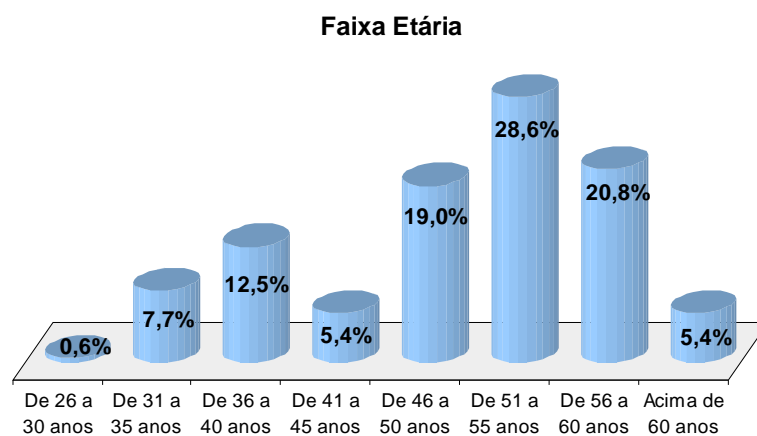


Figura 8 - Distribuição da amostra por faixa etária
Fonte: elaborado pela autora

Ao analisarmos a função exercida na companhia, podemos perceber que 64,9% atuam como especialistas e os demais 35,1% exercem a função gerencial. Entende-se que esta distribuição está próxima àquela da população pesquisada onde a proporção é de 70,6% especialistas e 29,4% gerentes.

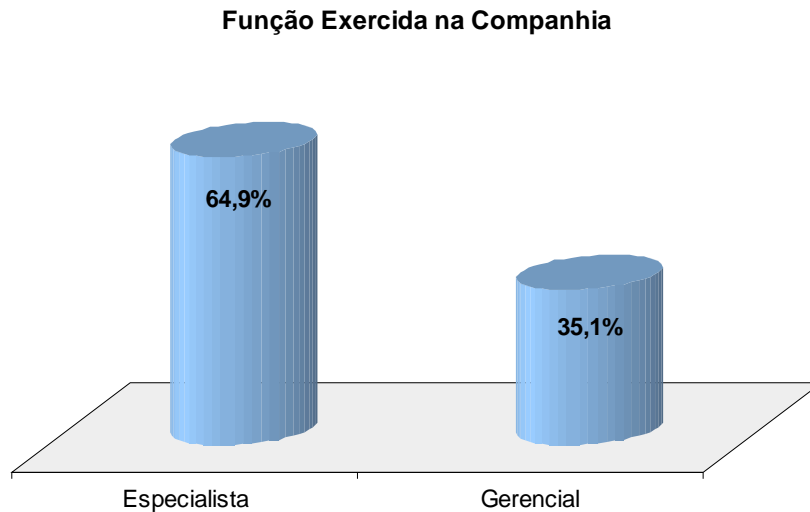


Figura 9 - Distribuição da amostra por função exercida na companhia
Fonte: elaborado pela autora

No que diz respeito ao tempo de companhia, percebe-se uma senioridade dos respondentes, onde 72% possuem acima de 20 anos de companhia, sendo 42,3% de 21 a 30 anos e 29,8% acima de 30 anos. Dos demais pesquisados, 1,2% apresentam de 0 a 5 anos, 18,5% de 6 a 10 anos e 8,3% de 11 a 20 anos de companhia. O gráfico 4 permite visualizar tal distribuição.

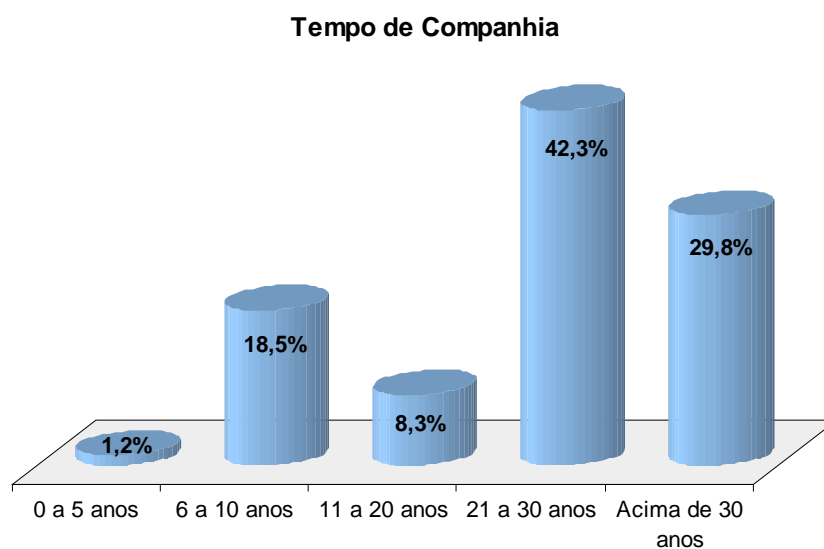


Figura 10 - Distribuição da amostra por tempo de companhia
Fonte: elaborado pela autora

5.1.2. Discussão dos Resultados

O objetivo proposto para o presente estudo foi o de verificar a hierarquia de valores relativos ao trabalho de profissionais que fizeram escolhas distintas de carreira dentro do Centro de Pesquisas da Petrobras. Dessa forma, buscou-se avaliar as prioridades axiológicas laborais para os profissionais com função especialista e para os profissionais com função gerencial, analisando-se a existência de distinção entre elas, bem como se havia dispersão significativa dentro de um mesmo grupo.

A pesquisadora assumiu duas premissas, com base na observação e no conhecimento sobre o universo estudado. A primeira hipótese foi a de que os especialistas dariam uma maior importância para o fator realização no trabalho e que o grupo gerencial valorizaria mais o fator prestígio. A segunda hipótese assumida foi a de que ambos os grupos valorizariam o fator estabilidade, dadas as características da empresa estudada, como já dito em capítulo anterior.

Nesta subseção são apresentados os índices obtidos em cada fator do modelo proposto por Porto & Tamayo (2003) para ambos os grupos de profissionais e, ao final, é apresentada a hierarquia dos valores relativos ao trabalho para os mesmos.

5.1.2.1. Fator 1 – Realização no Trabalho

O cálculo do índice de realização no trabalho é realizado pela média do valor obtido em 15 dos 45 itens da EVT aplicada. Abaixo, na tabela 1, são apresentadas as médias obtidas em cada item e a média final do fator, para cada grupo estudado. A pontuação máxima possível de ser obtida seria o valor 5, uma vez que para cada item os pesquisados poderiam responder de nada importante (1) a extremamente importante (5), como detalhado no capítulo 3.

Pela tabela 1 pode-se observar que os resultados encontrados foram praticamente os mesmos para ambos os seguimentos, sendo a média do fator dos especialistas de 4,14, enquanto que para os que exercem a função gerencial a média alcançada foi de 4,10.

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
4. Realização Profissional			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	0	2
Importante	3	27	24
Muito Importante	4	176	84
Extremamente Importante	5	280	145
		4,43	4,32
5. Realizar um trabalho significativo para mim			
Nada Importante	1	1	0
Pouco Importante	2	0	0
Importante	3	36	24
Muito Importante	4	144	100
Extremamente Importante	5	300	130
		4,41	4,31
7. Trabalho intelectualmente estimulante			
Nada Importante	1	1	0
Pouco Importante	2	2	0
Importante	3	36	24
Muito Importante	4	180	128
Extremamente Importante	5	250	95
		4,30	4,19
8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	6	2
Importante	3	81	27
Muito Importante	4	200	128
Extremamente Importante	5	145	85
		3,96	4,10
10. Ter prazer no que faço			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	0	0
Importante	3	42	9
Muito Importante	4	160	100
Extremamente Importante	5	275	155
		4,38	4,47
12. Satisfação pessoal			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	2	0
Importante	3	69	18
Muito Importante	4	204	104
Extremamente Importante	5	170	135
		4,08	4,36
13. Trabalho interessante			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	6	2
Importante	3	48	33
Muito Importante	4	220	116
Extremamente Importante	5	175	90
		4,12	4,08

Tabela 1 - Consolidação dos valores obtidos no fator 1 - realização no trabalho

Fonte: elaborado pela autora

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
14. Crescimento intelectual			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	4	0
Importante	3	45	27
Muito Importante	4	204	124
Extremamente Importante	5	205	95
		4,20	4,17
16. Gostar do que faço			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	2	2
Importante	3	42	21
Muito Importante	4	164	108
Extremamente Importante	5	265	120
		4,34	4,25
24. Identificar-me com o trabalho			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	4	2
Importante	3	57	39
Muito Importante	4	216	116
Extremamente Importante	5	170	80
		4,10	4,02
30. Realização pessoal			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	4	0
Importante	3	75	42
Muito Importante	4	208	96
Extremamente Importante	5	150	105
		4,01	4,12
39. Ser feliz com o trabalho que realizo			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	0	0
Importante	3	45	21
Muito Importante	4	152	112
Extremamente Importante	5	280	120
		4,38	4,29
40. Ter um trabalho variado			
Nada Importante	1	3	1
Pouco Importante	2	24	14
Importante	3	117	90
Muito Importante	4	164	64
Extremamente Importante	5	70	25
		3,47	3,29
41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	2	0
Importante	3	78	60
Muito Importante	4	200	108
Extremamente Importante	5	160	60
		4,04	3,86

Continuação Tabela 1 - Consolidação dos valores obtidos no fator 1 - realização no trabalho

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
44. Trabalho que requer originalidade e criatividade			
Nada Importante	1	1	0
Pouco Importante	2	8	8
Importante	3	78	69
Muito Importante	4	212	96
Extremamente Importante	5	125	40
		3,89	3,61
Média do fator 1 - Realização no trabalho		4,14	4,10

Continuação Tabela 1 - Consolidação dos valores obtidos no fator 1 - realização no trabalho

Entre os 15 itens que pertencem a esse fator, não houve diferença estatisticamente comprovada em nenhum dos itens quando comparada as médias dos ocupantes de função gerencial e àqueles com função especialista. Na figura 11 está a dispersão da média de cada item desse fator, sendo o último item a dispersão da média total do fator.

Para ambos os grupos profissionais o item com a menor média foi o correspondente a ter um trabalho variado e os de maior média foram os que tratam da realização profissional e do prazer no trabalho, para especialistas e gerentes, respectivamente.

Um fato que surpreendeu foi o item que trata de trabalho original e criativo ter uma média inferior a 4 para os especialistas, pois há um alto grau de cobrança da Companhia, para os ocupantes dessa função, por criatividade e inovação.

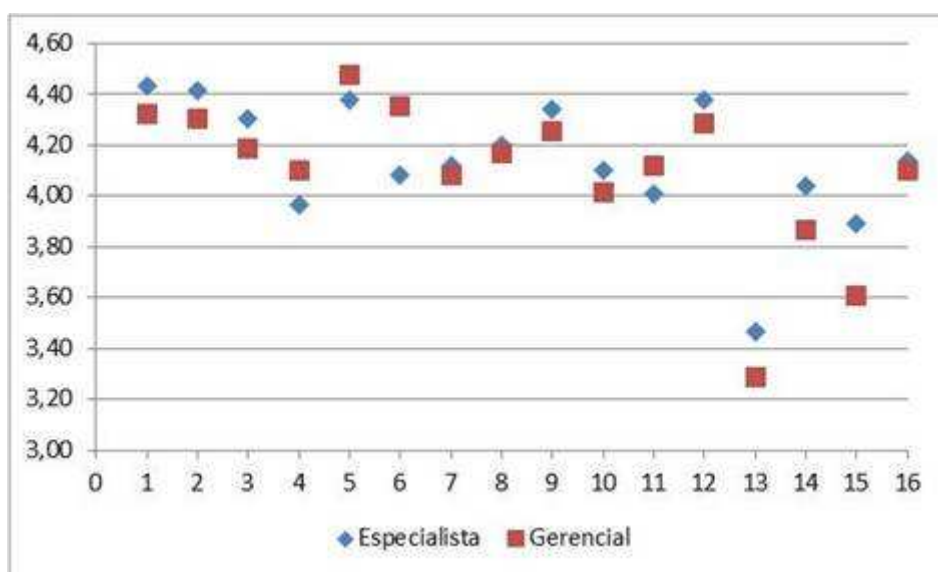


Figura 11 - Dispersão das médias dos itens do fator realização no trabalho
Fonte: elaborado pela autora

Pelos resultados deste fator, percebe-se como os profissionais valorizam o bem estar no trabalho, o prazer e a felicidade com o que fazem, além da realização pessoal. Esse resultado reforça a necessidade de haver um alinhamento desses valores com os valores organizacionais, com o objetivo de alavancar os resultados da Companhia.

5.1.2.2. Fator 2 – Relações Sociais

O cálculo do índice de relações sociais é realizado pela média do valor obtido em 12 dos 45 itens da EVT aplicada. Abaixo, na tabela 2, são apresentadas as médias obtidas em cada item e a média final do fator, para cada grupo estudado e na figura 12 está o gráfico de dispersão dessas médias.

Também neste fator percebe-se uma proximidade no valor do resultado alcançado. A média do fator para os especialistas respondentes foi de 3,42 e para os gerentes respondentes foi de 3,35. Comparando estes resultados, para aqueles que exercem a função especialista, a busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho apresentou-se um pouco mais importante do que para os que atuam como gerentes.

Para ambos os grupos profissionais o item com a menor média foi aquele que remete a valores altruístas, expresso no desejo de “mudar o mundo” e o de maior média foi o relativo à preservação da saúde pessoal. Cabe dizer que tal resultado causou surpresa, dado que este fator avalia a busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho, sendo que o item que se destacou foi aquele de caráter individualista, que diz respeito à saúde do profissional.

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
3. Combater injustiças sociais			
Nada Importante	1	6	9
Pouco Importante	2	46	24
Importante	3	147	69
Muito Importante	4	76	24
Extremamente Importante	5	60	45
		3,07	2,90
11. Conhecer pessoas			
Nada Importante	1	2	2
Pouco Importante	2	52	22
Importante	3	117	81
Muito Importante	4	128	60
Extremamente Importante	5	50	20
		3,20	3,14
19. Ser útil para a sociedade			
Nada Importante	1	2	0
Pouco Importante	2	14	14
Importante	3	123	51
Muito Importante	4	140	100
Extremamente Importante	5	120	50
		3,66	3,64
20. Auxiliar os colegas de trabalho			
Nada Importante	1	3	0
Pouco Importante	2	10	12
Importante	3	126	36
Muito Importante	4	160	112
Extremamente Importante	5	95	65
		3,61	3,81
21. Preservar minha saúde			
Nada Importante	1	0	1
Pouco Importante	2	10	6
Importante	3	72	45
Muito Importante	4	164	48
Extremamente Importante	5	195	140
		4,05	4,07
23. Bom relacionamento com colegas de trabalho			
Nada Importante	1	1	0
Pouco Importante	2	4	2
Importante	3	105	45
Muito Importante	4	164	100
Extremamente Importante	5	150	90
		3,89	4,02
26. Ter amizade com colegas de trabalho			
Nada Importante	1	5	3
Pouco Importante	2	32	24
Importante	3	117	81
Muito Importante	4	148	52
Extremamente Importante	5	60	20
		3,32	3,05

Tabela 2 - Consolidação dos valores obtidos no fator 2 - relações sociais
Fonte: elaborado pela autora

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
28. Ter compromisso social			
Nada Importante	1	7	3
Pouco Importante	2	48	54
Importante	3	147	66
Muito Importante	4	76	16
Extremamente Importante	5	50	15
		3,01	2,61
29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade			
Nada Importante	1	4	2
Pouco Importante	2	26	16
Importante	3	111	84
Muito Importante	4	144	60
Extremamente Importante	5	95	30
		3,49	3,25
32. Mudar o mundo			
Nada Importante	1	27	14
Pouco Importante	2	82	46
Importante	3	69	39
Muito Importante	4	36	20
Extremamente Importante	5	45	20
		2,38	2,36
36. Ajudar os outros			
Nada Importante	1	3	1
Pouco Importante	2	20	16
Importante	3	156	69
Muito Importante	4	116	68
Extremamente Importante	5	75	50
		3,39	3,46
45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.			
Nada Importante	1	1	1
Pouco Importante	2	10	4
Importante	3	78	36
Muito Importante	4	168	116
Extremamente Importante	5	175	75
		3,96	3,93
Média do fator 2 - Relações sociais		3,42	3,35

Continuação Tabela 2 - Consolidação dos valores obtidos no fator 2 - relações sociais

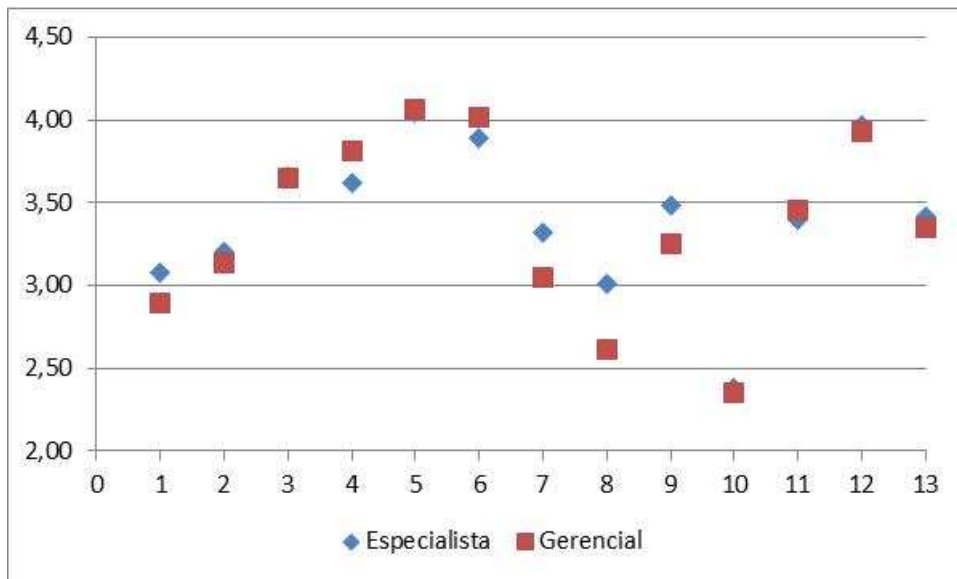


Figura 12 - Dispersão das médias dos itens do fator relações sociais
Fonte: elaborado pela autora

5.1.2.3. Fator 3 – Prestígio

O cálculo do índice de prestígio é realizado pela média do valor obtido em 11 dos 45 itens da EVT aplicada. Abaixo, na tabela 3, são apresentadas as médias obtidas em cada item e a média final do fator, para cada grupo estudado, bem como um gráfico de dispersão das médias na figura 13.

Mais uma vez, na análise dos resultados alcançados encontra-se uma proximidade de valores entre os públicos pesquisados, 2,38 para os gerentes e 2,34 para os especialistas. Chamou atenção, todavia, essas baixas médias do fator analisado, quando comparadas às médias dos outros fatores, que refletem os baixos escores obtidos nos itens que compõem este fator, em geral, sendo a média mais alta obtida aquela que se refere a enfrentar desafios, com 3,97 entre os gerentes e 3,72 entre os especialistas, o que sugere um alinhamento com o slogan da empresa; “O desafio é a nossa energia”.

Dado que este fator enfatiza a competitividade e a busca por prestígio profissional, pode-se inferir que a competição não é uma marca distintiva dos entrevistados, sejam estes gerentes ou especialistas. Aparentemente estes não valorizam muito o prestígio que seus cargos lhes conferem, seja este técnico ou gerencial. Tampouco indicaram ser indivíduos competitivos, o que não deixa de ser uma surpresa, tanto quando se analisam valores de gerentes quanto de técnicos de alto nível, como é o caso dos entrevistados. Esses resultados causaram surpresa, pois os especialistas do Cenpes são profissionais

reconhecidos por seu notório saber, por isso acreditava-se que tanto o prestígio quanto a competitividade fossem aspectos valorizados por eles.

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
6. Competitividade			
Nada Importante	1	18	5
Pouco Importante	2	64	42
Importante	3	135	87
Muito Importante	4	44	16
Extremamente Importante	5	15	0
		2,53	2,54
15. Seguir a profissão da família			
Nada Importante	1	80	47
Pouco Importante	2	44	24
Importante	3	15	0
Muito Importante	4	4	0
Extremamente Importante	5	5	0
		1,36	1,20
17. Status no trabalho			
Nada Importante	1	10	8
Pouco Importante	2	60	32
Importante	3	144	75
Muito Importante	4	72	32
Extremamente Importante	5	15	10
		2,76	2,66
22. Ter prestígio			
Nada Importante	1	10	9
Pouco Importante	2	68	34
Importante	3	129	57
Muito Importante	4	76	48
Extremamente Importante	5	15	10
		2,73	2,68
25. Supervisionar outras pessoas			
Nada Importante	1	21	8
Pouco Importante	2	100	46
Importante	3	99	57
Muito Importante	4	16	20
Extremamente Importante	5	5	20
		2,21	2,56
27. Competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais			
Nada Importante	1	59	28
Pouco Importante	2	82	56
Importante	3	27	9
Muito Importante	4	0	0
Extremamente Importante	5	0	0
		1,54	1,58

Tabela 3 - Consolidação dos valores obtidos no fator 3 - prestígio

Fonte: elaborado pela autora

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho			
Nada Importante	1	28	11
Pouco Importante	2	74	30
Importante	3	84	42
Muito Importante	4	40	36
Extremamente Importante	5	30	50
		2,35	2,86
33. Ter fama			
Nada Importante	1	41	33
Pouco Importante	2	102	34
Importante	3	39	18
Muito Importante	4	16	8
Extremamente Importante	5	0	5
		1,82	1,66
34. Ter notoriedade			
Nada Importante	1	29	24
Pouco Importante	2	84	32
Importante	3	87	36
Muito Importante	4	28	24
Extremamente Importante	5	10	5
		2,18	2,05
38. Enfrentar desafios			
Nada Importante	1	2	1
Pouco Importante	2	12	0
Importante	3	93	48
Muito Importante	4	208	100
Extremamente Importante	5	90	85
		3,72	3,97
42. Obter posição de destaque			
Nada Importante	1	12	13
Pouco Importante	2	94	36
Importante	3	96	66
Muito Importante	4	68	12
Extremamente Importante	5	5	15
		2,52	2,41
Média do fator 3 - Prestígio		2,34	2,38

Continuação Tabela 3 - Consolidação dos valores obtidos no fator 3 – prestígio

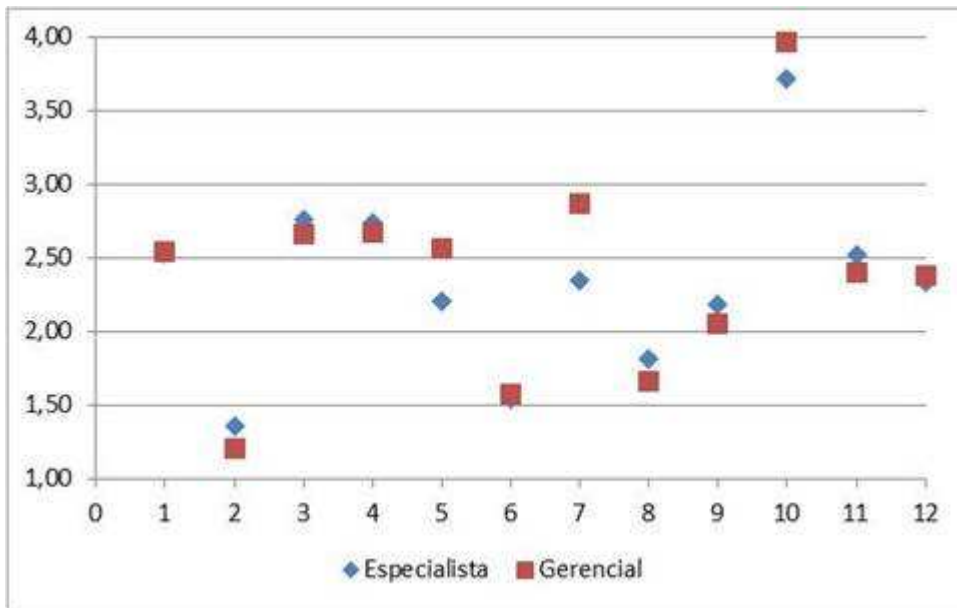


Figura 13 - Dispersão das médias dos itens do fator prestígio
Fonte: elaborado pela autora

5.1.2.4. Fator 4 – Estabilidade

O cálculo do índice de estabilidade é realizado pela média do valor obtido em 7 dos 45 itens da EVT aplicada. Abaixo, na tabela 4, são apresentadas as médias obtidas em cada item e a média final do fator, para cada grupo estudado, assim como um gráfico de dispersão dessas médias na figura 14.

Pela análise dos resultados alcançados, percebem-se médias altas para ambos os grupos, sendo o valor alcançado para os especialistas o de 3,95 enquanto que para os gerentes o de 3,88. Dessa forma, a busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho apresenta-se relevante para ambos os grupos pesquisados, sendo sua avaliação próxima de 4 pela escala *Likert* o que corresponde ao grau “Muito Importante”.

Para ambos os grupos profissionais o item com a maior média foi o correspondente a poder se sustentar e o de menor média relativo a suprir necessidades materiais para o grupo de especialistas e ganhar dinheiro para os gerentes.

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Pontuação	Função Exercida na Companhia	
		Especialista	Gerencial
1. Estabilidade Financeira			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	2	2
Importante	3	51	45
Muito Importante	4	184	88
Extremamente Importante	5	225	105
		4,24	4,07
2. Idependência financeira			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	6	0
Importante	3	60	51
Muito Importante	4	164	84
Extremamente Importante	5	225	105
		4,17	4,07
9. Poder me sustentar			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	4	0
Importante	3	54	36
Muito Importante	4	132	72
Extremamente Importante	5	280	145
		4,31	4,29
18. Ganhar dinheiro			
Nada Importante	1	2	1
Pouco Importante	2	16	10
Importante	3	105	78
Muito Importante	4	180	76
Extremamente Importante	5	95	40
		3,65	3,47
35. Estabilidade no trabalho			
Nada Importante	1	1	0
Pouco Importante	2	14	2
Importante	3	96	63
Muito Importante	4	168	84
Extremamente Importante	5	135	80
		3,80	3,88
37. Suprir necessidades materiais			
Nada Importante	1	1	1
Pouco Importante	2	12	2
Importante	3	144	87
Muito Importante	4	144	76
Extremamente Importante	5	90	45
		3,59	3,58
43. Ter melhores condições de vida			
Nada Importante	1	0	0
Pouco Importante	2	2	0
Importante	3	99	66
Muito Importante	4	216	104
Extremamente Importante	5	105	55
		3,87	3,81
Média do fator 4 - Estabilidade		3,95	3,88

Tabela 4 - Consolidação dos valores obtidos no fator 4 - estabilidade
 Fonte: elaborado pela autora

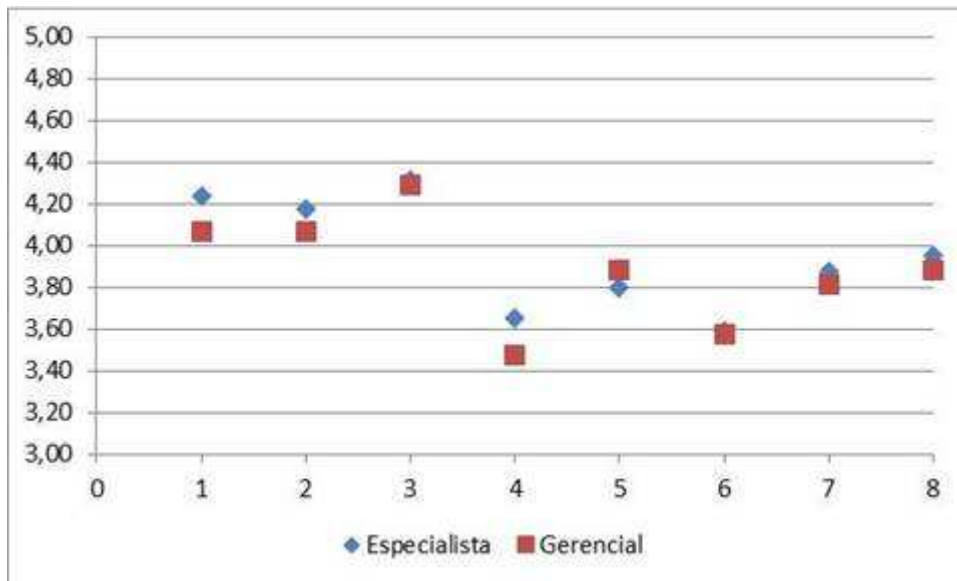


Figura 14 - Dispersão das médias dos itens do fator estabilidade
Fonte: elaborado pela autora

5.1.2.5. Estatística Descritiva dos Resultados Alcançados

Antes de dar prosseguimento à análise dos resultados alcançados com a pesquisa realizada, fez-se necessária a realização de outras estatísticas descritivas, uma vez que as médias encontradas foram muito similares para todos os fatores pesquisados. Complementarmente às médias, foi realizado o cálculo do desvio padrão, o erro padrão das médias e o teste t de amostras independentes.

Para a realização do teste t de amostras independentes adotou-se como hipótese nula (H_0) que a média dos quatro fatores obtidos pela EVT para o grupo de especialistas não é significativamente diferente das médias dos mesmos quatro fatores do grupo de gerentes. A hipótese alternativa (H_a) seria que as médias dos fatores são estatisticamente diferentes entre os dois grupos. As hipóteses, em termos matemáticos, são: $H_0: \mu_1 = \mu_2$

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2$$

onde, 1 e 2 correspondem as médias populacionais dos escores do grupo de especialistas e de gerentes, respectivamente. O nível de significância utilizado foi de 5%, dessa forma se o valor de significância do teste estatístico obtido for igual ou menor que 0,05, então existe diferença significativa entre as médias dos dois grupos.

Sob as suposições e hipóteses supracitadas, calculou-se o teste t no software estatístico SPSS, demonstrado nas tabelas 5 e 6 abaixo.

	Função	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Fator1	Especialista	109	58,4795	7,25535	,69494
	Gerente	59	58,0712	6,62920	,86305
Fator2	Especialista	109	37,4037	7,45837	,71438
	Gerente	59	36,6328	7,00535	,91202
Fator3	Especialista	109	23,4312	5,78242	,55386
	Gerente	59	23,9815	5,73947	,74722
Fator4	Especialista	109	24,3145	3,76947	,36105
	Gerente	59	23,9007	3,87455	,50442

Tabela 5 - Estatísticas de grupo

Fonte: elaborado pela autora

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias	
		F	Sig.	t	DF
Fator 1	Variâncias iguais assumidas	,766	,383	,359	166
Fator2	Variâncias iguais assumidas	,441	,507	,653	166
Fator3	Variâncias iguais assumidas	,011	,918	-,590	166
Fator4	Variâncias iguais assumidas	,444	,506	,673	166

Tabela 6 - Teste de amostras independentes

Fonte: elaborado pela autora

		teste-t para Igualdade de Médias
		Sig. (2 extremidades)
Fator1	Variâncias iguais assumidas	,720
Fator2	Variâncias iguais assumidas	,515
Fator3	Variâncias iguais assumidas	,556
Fator4	Variâncias iguais assumidas	,502

Continuação Tabela 6 - Teste de amostras independentes

Fonte: elaborado pela autora

Teste de amostras independentes

		teste-t para Igualdade de Médias	
		95% Intervalo de confiança da diferença	
		Inferior	Superior
Fator1	Variâncias iguais assumidas	-1,83914	2,65579
Fator2	Variâncias iguais assumidas	-1,55965	3,10146
Fator3	Variâncias iguais assumidas	-2,39077	1,29014
Fator4	Variâncias iguais assumidas	-,80088	1,62852

Continuação Tabela 6 - Teste de amostras independentes

Fonte: elaborado pela autora

Segundo o Teste de Levene para igualdade de variâncias, o sig é maior que 0,05. Sendo assim, não se rejeitou a hipótese nula formulada, podendo concluir que a variância dos dois grupos analisados pode ser igual. Adicionalmente, pode-se observar que, em todos os intervalos de confiança calculados, o valor zero está entre o valor inferior e superior, o que confirma que a H0 não pode ser rejeitada. Para a presente pesquisa, este teste demonstra que realmente não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos fatores Realização Profissional (fator 1), Relações Sociais (fator 2), Prestígio (fator 3) e Estabilidade (fator 4) para profissionais com trajetórias de carreiras distintas.

Para proporcionar robustez ao resultado obtido, calculou-se o coeficiente Alfa de Cronbach para cada um dos fatores pesquisados. De acordo com as tabelas expostas no Apêndice 3, podemos perceber que a escala utilizada para a pesquisa pode ser considerada confiável, uma vez que obteve o coeficiente Alfa de Cronbach acima de 70% para todos os fatores, sendo o menor valor alcançado em prestígio (85,2%) e o maior em realização no trabalho (90,6%).

5.1.2.6. Hierarquia de Valores Relativos ao Trabalho

Conforme proposto por Porto & Tamayo (2008), uma vez calculado o índice para cada fator, basta ordenar os fatores de forma a se identificar os fatores mais importantes (com maior média) e os menos importantes (com menor média) para cada indivíduo. Como a análise proposta para o presente

estudo é em grupo, foi calculado o índice de cada fator por grupo e identificou-se a hierarquia para os mesmos e não para indivíduos.

Como pode ser observado na tabela 5, constatou-se que ocorreu a mesma ordem de priorização das dimensões relativas ao trabalho, independente da forma de atuação, ou seja, tanto para especialistas quanto para gerentes o mais importante é a realização no trabalho, seguido de estabilidade, relações sociais e, por fim, por prestígio.

Ordenação de prioridade	Função Exercida na Companhia			
	Especialista		Gerencial	
	Fator	Média	Fator	Média
1º	Realização no trabalho	4,14	Realização no trabalho	4,10
2º	Estabilidade	3,95	Estabilidade	3,88
3º	Relações sociais	3,42	Relações sociais	3,35
4º	Prestígio	2,34	Prestígio	2,38

Tabela 7 - Consolidação da hierarquia de valores relativos ao trabalho
Fonte: elaborado pela autora

De acordo com Porto & Tamayo (2003) a escala de valores do trabalho foi elaborada no intuito de contribuir para a compreensão das motivações para o trabalho e para o desenvolvimento de pesquisas sobre as decorrências dos valores relativos ao trabalho, tais como as escolhas alternativas de trabalho.

A análise dos resultados da EVT, para o grupo pesquisado, mostrou que os fatores realização no trabalho, estabilidade, relações sociais e prestígio apresentaram-se dispostos em ordem hierárquica de importância, de forma decrescente. Na discussão de seu estudo, Porto & Tamayo (2003) realizam uma análise comparativa com base na Teoria de Valores Humanos de Schwartz (1992), onde apontam que os fatores da EVT estariam relacionados com os quatro fatores de ordem superior proposto por Schwartz. Dessa forma, indicaram que os fatores da EVT estariam dispostos em um esquema onde a estabilidade estaria em oposição à realização no trabalho, e relações sociais estariam em oposição ao prestígio.

Todavia, a pontuação obtida no presente estudo, para os quatro fatores, estaria em desacordo com a supracitada análise, fato já verificado por Porto & Tamayo (2007). Dessa forma, pode-se dizer que os profissionais pesquisados estão tanto em busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho; quanto por segurança e estabilidade financeira, por meio do trabalho. Apesar de valores contraditórios na concepção de Schwartz (1992),

realização e estabilidade parecem ser aspirações dos especialistas e gerentes do Cenpes.

A constatação da mesma hierarquia de valores relativos ao trabalho na análise de resultados para ambos os grupos pesquisados, refuta, todavia, parte das premissas adotadas pela pesquisadora. Dessa forma, parte da primeira hipótese adotada é refutada, uma vez que a mesma afirmava que os empregados que exercem função gerencial dariam mais importância para o fator prestígio, e aqueles que exercem função especialista dariam mais importância para o fator de realização no trabalho. Contudo, ao analisar os fatores realização no trabalho e prestígio separadamente, percebe-se que a afirmação não possui fundamento, pois o fator realização no trabalho revelou-se importante para os dois grupos e o fator prestígio foi o menos valorizado igualmente para ambos.

Uma possível explicação para esse resultado, que não diferenciou valores relativos ao trabalho para os dois grupos profissionais, pode ser encontrada na gestão de carreiras na empresa, que apesar de realizada em Y, parte de uma forte base técnica para ambos ocupantes tanto da carreira gerencial quanto especialista. Em outros termos, apesar de seguirem trilhas distintas em um determinado momento da vida profissional, tanto gerentes quanto especialistas são técnicos de alto nível, o que pode explicar, em parte, a valorização da realização no trabalho. Como a pesquisa foi realizada em um centro de pesquisas, onde muito de seus profissionais possuem talentos voltados para o desenvolvimento tecnológico (sendo os de maior destaque reconhecidos com a função especialista), mesmo os gerentes precisam de bom domínio técnico para a realização de suas atividades. Dessa forma, pode-se postular que, no dia a dia do Cenpes, a diferença entre aqueles indicados para a carreira gerencial e aqueles direcionados para a carreira especialista é tênue.

Outra possível questão que pode justificar uma hierarquia sem distinções se encontra na subseção 2.9 do presente estudo, quando abordamos o alinhamento de valores pessoais e organizacionais e Barrett (2006) expõe que culturas corporativas fortes resultam no alinhamento de valores, onde os valores organizacionais repercutem nos valores de seus empregados. A Petrobras é uma empresa madura, com forte cultura organizacional, e seus valores podem estar refletidos no resultado de ambos os grupos profissionais pesquisados, o que decorreu na igualdade das hierarquias de valores relativos ao trabalho de seus empregados, independente da trajetória de carreira trilhada.

É importante ressaltar que, embora o fator estabilidade não tenha sido o de maior média, ele se encontra em segundo lugar na ordem de prioridade para

os profissionais pesquisados, obtendo, inclusive, uma pontuação significativa que corresponderia ao “muito importante” na escala para ambos os grupos. Dessa forma, a segunda hipótese adotada para o presente estudo se confirma, visto que a organização estudada é uma empresa de economia mista, que admite seus profissionais através de concurso público, e considerando que esse tipo de contrato é visto como garantia de certa estabilidade em relação ao vínculo empregatício, era esperado que este fator fosse considerado relevante para a maioria dos respondentes.

Aprofundando nas prioridades axiológicas laborais da amostra estudada, podemos concluir que para os especialistas os valores 1. Estabilidade Financeira, 2. Independência financeira, 4. Realização Profissional, 5. Realizar um trabalho significativo para mim, 7. Trabalho intelectualmente estimulante, 9. Poder me sustentar, 10. Ter prazer no que faço, 12. Satisfação pessoal, 13. Trabalho interessante, 14. Crescimento intelectual, 16. Gostar do que faço, 21. Preservar minha saúde, 24. Identificar-me com o trabalho, 30. Realização pessoal, 39. Ser feliz com o trabalho que realizo e 41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão foram considerados muito importantes pela população estudada, com médias acima de 4. De acordo com a teoria estudada, os valores 4, 5, 7, 12, 13, 14, 24, 30, 39 e 41 são associados à realização. Já os valores 1, 2, 9 e 21 estão relacionados à segurança e os 10 e 16 ao Hedonismo. Dessa forma, os resultados permitem constatar que a amostra de especialistas pesquisada apresenta um perfil mais individualista visando a busca da satisfação pessoal, conforme proposto por Schwartz (2006) ao detalhar a ênfase compartilhada entre hedonismo e realização. Há ainda uma valoração dos quesitos de segurança, mais ainda colocados de maneira voltada para o *self*. Em contrapartida, os valores 15. Seguir a profissão da família, 27. Competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais e 33. Ter fama, sendo o primeiro associado ao tipo motivacional tradição e os demais ao poder, foram considerados pela maioria nada ou pouco importantes.

Analisando o perfil do grupo gerencial de respondentes, podemos constatar que os valores considerados mais importantes (média acima de 4) foram os mesmos que os do grupo de especialistas. A única diferença foi que a amostra de gerentes teve como valor muito importante 8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho ao invés do valor 41. Cabe mencionar que o valor 8 está associado ao tipo motivacional de autodeterminação. Com relação aos valores considerados pela maioria como nada ou pouco importantes, o resultado foi exatamente o mesmo.

Percebe-se que mesmo não analisando a hierarquia de valores, mas sim as prioridades axiológicas de ambos os grupos, o perfil dos especialistas e dos gerentes pesquisados apresenta-se muito semelhante. De forma conclusiva pode-se considerar que os resultados da análise da hierarquia de valores relativos ao trabalho mostraram que não há diferenças significativas nos resultados encontrados quando comparados os profissionais com trajetórias de carreiras distintas. Tal fato indica, ainda, que valores associados à busca de segurança e ordem na vida pessoal e profissional por meio do trabalho também são considerados importantes pelos pesquisados, como pode-se constatar, para ambos os grupos, nos valores mais importantes descritos acima.

Os resultados descritos nessa subseção nos levam a concluir que são necessárias pesquisas mais aprofundadas que possibilitem identificar se existem outros fatores que possam exercer influência nas respostas destes pesquisados. É possível que uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, possibilite aprofundar o estudo sobre valores laborais do público pesquisado.

6 Conclusões e Considerações Finais

O objetivo central desta dissertação foi identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam o desempenho e as escolhas dos profissionais com função gratificada, gerencial ou especialista, que atuam no Centro de Pesquisas da Petrobras, através da aplicação da escala de valores relativos ao trabalho desenvolvida por Porto & Tamayo (2003). As bases teóricas utilizadas para realizar a análise de resultados foram escolhidas a partir do reconhecimento da relevância de seus resultados acerca das discussões sobre sentidos e significado do trabalho, carreiras, valores pessoais e valores do trabalho.

Inicialmente, pode-se concluir que o objetivo principal da pesquisa foi alcançado, visto que foram levantados, analisados e comparados os valores relativos ao trabalho de profissionais com escolhas de carreiras distintas no Centro de Pesquisas da Petrobras, definindo-se a prioridade axiológica laboral para ambos.

Para facilitar o aprofundamento do estudo e o atendimento ao objetivo central proposto para o presente estudo, foram propostas três questões de pesquisa, que são retomadas, a seguir:

- Qual a hierarquia dos valores de profissionais que atuam desempenhando a função especialista?

Pela análise apresentada no capítulo anterior, pode-se perceber que as dimensões abordadas com maior média obtida no que se refere à importância para esses profissionais foram, nessa ordem: realização no trabalho, estabilidade, relações sociais e prestígio. Portanto, observou-se que a dimensão realização no trabalho e os valores relativos ao trabalho a eles atrelados foram priorizados, sendo considerados pelos entrevistados como os principais determinantes e norteadores da atuação destes profissionais. No entanto, os valores que compõem a dimensão prestígio foram considerados como os menos importantes para nortear a vida profissional dos entrevistados, sendo a única

dimensão com pontuação inferior ao escore 3, pontuação esta que, pela escala proposta na EVT, estaria próxima a avaliação de pouco importante.

Cabe mencionar, ainda, que o resultado relacionado ao fator estabilidade era esperado. Esta dimensão obteve um escore próximo de 4, demonstrando que o público pesquisado dá muita importância para os valores relacionados a esse fator.

Finalmente, a dimensão de relações sociais foi a terceira prioridade desse público, alcançando pontuação próxima de 3, o que demonstra que a busca por relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho não tem tanta importância para os mesmos.

- Qual a hierarquia dos valores de profissionais que exercem cargos gerenciais no Centro de Pesquisas da Petrobras?

Os resultados da hierarquia de valores para os empregados que exercem cargos gerenciais, todavia, foram inesperados. Esses profissionais obtiveram hierarquia idêntica àqueles de função especialista, ou seja: realização no trabalho, estabilidade, relações sociais e prestígio. Apenas os escores foram ligeiramente diferenciados.

O valor das médias para as dimensões de realização no trabalho e estabilidade ficaram próximos a 4, demonstrando que são valores de muita importância para os pesquisados. A dimensão de relações sociais teve escore próximo a 3 evidenciando que é um fator de moderada importância e, por fim, o fator prestígio é considerado como tendo pouca importância na motivação ao trabalho, já que sua pontuação foi próxima de 2.

- Há diferença na hierarquia de valores entre os profissionais que atuam desempenhando a função especialista e aqueles que exercem cargos gerenciais no Centro de Pesquisas da Petrobras?

Diante do anteriormente exposto, percebeu-se que não houve diferença na hierarquia de valores dos profissionais que atuam desempenhando a função especialista e aqueles que exercem cargos gerenciais no Centro de Pesquisas da Petrobras. Surpreendeu o fato de que o valor das médias para cada dimensão ficou muito próximo, quando realizada comparação entre os grupos pesquisados. Ou seja, não houve coincidência apenas na hierarquia dos valores

relativos ao trabalho, mas também no grau de importância dado, pelo público alvo, para cada uma das dimensões analisadas.

Este resultado sugere que, independente da carreira escolhida pelos profissionais que atuam no Centro de Pesquisas da Petrobras, os princípios orientadores em suas vidas no trabalho são os mesmos. Dessa forma, os motivos que levam esses profissionais a trabalhar são muito semelhantes, dando importância estímulos no ambiente de trabalho, muito parecidos.

Os achados deste estudo permitem aprimorar o conhecimento sobre o que profissionais com trajetórias distintas de carreira, que atuam em centros de P&D, buscam e valorizam em seus ambientes de trabalho, respondendo às perguntas de pesquisa e suprimindo lacunas de gestão desses importantes recursos humanos, além de contribuir com o conhecimento sobre seu impacto nos aspectos organizacionais, conforme apontado por Porto & Tamayo (2008).

Face à literatura estudada, o resultado encontrado sugere que os profissionais estudados, independente da escolha de carreira realizada, tenderão a valorizar e reagir positivamente a políticas de gestão de recursos humanos semelhantes, não sendo necessário, neste caso, o desenvolvimento de políticas e práticas de recursos humanos distintas para essas carreiras.

A pesquisa evidenciou, portanto, que os grupos pesquisados, gerencial e especialista, não apresentaram distinção em seus valores laborais. Estes valores se mostraram de natureza individualista e associados à busca de segurança e ordem na vida pessoal e profissional. Os referidos profissionais buscam a realização profissional através do prazer em suas atividades, desafio e estímulo intelectual; visam fazer a diferença e realizar seu trabalho, não por conta do mérito ou do reconhecimento primordialmente, mas porque estão em busca de satisfação e felicidade. Dessa forma é possível compreender a importância dada ao estímulo intelectual e a identificação do profissional com as atividades a serem realizadas. Com isso, torna-se plausível o alinhamento dos valores desses profissionais com os valores organizacionais, possibilitando que melhores resultados de trabalho sejam alcançados.

Criar um ambiente positivo, estimulante e agradável no trabalho, identificar o perfil adequado de profissional para as atividades a serem realizadas são fatores importantes que os gestores de recursos humanos devem estar atentos. É necessária a busca pela satisfação dos profissionais analisados, sendo crucial que seus gestores compreendam e se atenham aos valores laborais para sua efetiva gestão, conhecendo o que eles valorizam e buscam no trabalho. Os resultados das análises apontam que este estudo pode ser utilizado

no intuito de ampliar a compreensão de como valores do trabalho afetam escolhas e o comportamento organizacional.

No entanto, há que se ponderar se a prioridade estabelecida para os valores relativos ao trabalho neste estudo teve influência do perfil de respondentes da pesquisa. Como detalhado na subseção 5.1.1, os respondentes da pesquisa são profissionais maduros e seniores na Companhia. Com isso, em sua maioria, os pesquisados fazem parte de um mesmo grupo geracional, o de *Baby Boomers*. Sabe-se que, na literatura sobre o assunto, são apresentadas características típicas para cada grupo geracional. Twenge & Campbell (2008) afirmam que os *Baby Boomers* podem ser considerados como uma geração individualista, mesmo que de forma moderada. Este grupo é caracterizado pela literatura como indivíduos que possuem maior tendência para se manterem leais e vinculados a uma determinada organização (Wong et al., 2008). Alsop (2008) aponta, ainda, como características desse grupo o fato de serem *Workaholics* e a busca pela satisfação pessoal. Comparando esta caracterização com os valores priorizados pelos pesquisados, temos um indicativo de que a questão geracional pode ter influenciado na prioridade axiológica tanto de especialistas quanto de gerentes.

Outro ponto a se ponderar é se há outros fatores que podem influenciar o resultado da pesquisa, além do fator geracional. Baseando-se nos autores pesquisados, acredita-se que os valores em relação ao trabalho alteram-se em decorrência das mudanças nas sociedades e nas próprias organizações. Cabe mencionar que a pesquisa foi realizada em um momento de grande mudança na liderança e, conseqüentemente, no estilo de gestão adotado na empresa estudada, o que pode ter impactado de alguma forma a prioridade axiológica do público pesquisado.

Conclui-se que identificar, analisar e divulgar os valores relativos ao trabalho como norteadores da atuação dos profissionais do Cenpes, resultantes de pesquisa científica é relevante pois o conhecimento desses valores priorizados pode ser uma das formas de desenvolver políticas e ações que incentivem os profissionais desta unidade a produzir, a obterem prazer e realização em sua atuação profissional, por meio da independência de pensamento e ação, e a propiciar o bem-estar da coletividade, independente das escolhas de carreira realizadas e das atuais transformações no ambiente de trabalho.

6.1. Recomendações para Estudos Futuros

Esta seção tem por objetivo apresentar recomendações para futuras pesquisas, já que o tema valores, é bastante amplo e possui diversas variáveis. Além disso, esse tema é considerado atualmente como imprescindível para a gestão das organizações, conseqüentemente, para a gestão das mudanças e gestão das pessoas, esta última considerada como primordial para o sucesso das empresas.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se um diagnóstico da cultura e valores da empresa pesquisada, para que possa ser realizado um cruzamento com os valores relativos ao trabalho de seus profissionais e, assim, verificar se aqueles que têm valores alinhados com os da organização de fato apresentam desempenho e resultados superiores aos demais, bem como se apresentam maior motivação.

Propõe-se que se aprofunde a influência da questão geracional na hierarquia de valores do trabalho. Neste estudo, a maioria dos respondentes era de um mesmo grupo geracional, o que despertou o questionando acerca da influencia desse fator no resultado.

Tendo conhecimento dos valores relativos ao trabalho dos profissionais estudados, recomenda-se, ainda, aprofundar o conhecimento de como esses valores impactam no desempenho e motivação dos empregados, além de como utilizar essa informação para fortalecer as práticas de reconhecimento e recompensa utilizada pela empresa em análise.

Sugere-se, também, que, para se obter um retrato mais conclusivo em relação aos profissionais com escolhas distintas de carreira, se façam estudos adicionais com um universo mais abrangente, onde indivíduos de toda a organização (não somente do Cenpes) ou até mesmo de centros de pesquisas de outras empresas, estariam sendo analisados simultaneamente, verificando, dessa forma, se o resultado apresentado não foi uma peculiaridade do centro de pesquisas analisado.

Neste sentido, seria interessante aplicar a mesma pesquisa em um universo de profissionais maior e, a partir dos resultados observados, realizar uma análise qualitativa com o intuito de entender com maior profundidade os resultados obtidos e identificar outras variáveis que possam influenciar nas respostas destes indivíduos.

7

Referências Bibliográficas

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, 1991, p.179-211.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

ALLPORT, G. W. **Attitudes**. In: MURCHISON, C. (Ed.). *Handbook of Social Psychology*. Worcester, MA: Clark University Press, 1935.

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace**. New York: Jossey-Bass, 2008.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

BAGOZZI, R. P. The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. **Social Psychology Quarterly**, v.55, p.178-204, 1992.

BARDI, A.; SCHWARTZ, S. H. Values and Behavior: Strength and structure of relations. **Personal Social Psychology Bulletin**. v.29, p.1207-1220, 2003.

BARRET, R. **Building a values-driven organizations: a whole system approach to cultural transformation**. Oxford: Elsevier, 2006.

_____. **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.

BRANDURA, A. Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. **American Psychologists**. v.37, p. 122-147, 1982.

CAMPOS, C.; PORTO, J. Escala de Valores Pessoais: Validação da Versão Reduzida em Amostra de Trabalhadores Brasileiros. **Psico**. Porto Alegre, PUCRS, v. 41, n. 2, Abr./jun., p. 208-213, 2010.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? Anais do XXXIV Encontro Científico de Administração Rio de Janeiro, EnANPAD, 2010.

CHAPMAN, D.S. et al. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.5, p. 928-944, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life**. New York: Penguin Books, 1988.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. **The Psychology of attitudes**. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1993.

ELIZUR, D. Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. **Journal of Applied Psychology**. v.69, p. 379-389, 1984.

_____. Work and nonwork relations: The conical structure of work and home life relationship. **Journal of Organizational Behavior**. v.12, p. 313-322, 1991.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: HarperCollins, 1994.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLUCKHOHN, C. K. **Values and value orientations in the theory of action**. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Org.). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press, 1951.

KLUCKHOHN, F; STRODBECK, F. **Valuations in value orientations**. Evaston, IL: Row Peterson, 1961.

LONDON, M.; STUMPF, S. **Managing Careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

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

MAIO, G. R. et al. **Ideologies, values, attitudes, and behavior**. In: DELAMATER, J. (Ed.). *Handbook of Social Psychology*. (p. 283-308) New York: Kluwer Academic/Plenum, 2003.

MAIO, G. R. et al. Changing, priming, and acting on values: Effects via motivational relations in a circular model. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.97, p. 699-715, 2009.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer e sofrimento no contexto organizacional**. Brasília: UnB, 1999.

MILLER, J. K et al. **A Cross-Cultural Study of Job Choice**: the Role of Personal Values. In: Academy of Management 2010 Annual Meeting, Aug.2010, Montreal. Disponível em: <http://annualmeeting.aomline.org/2010>.

MORIN, E. M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

_____. **Os sentidos do trabalho**. In: T. Wood (Ed.) *Gestão empresarial: O fator humano* (p. 13-34). São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MOW International Research Team. **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.

PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Org.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press, 1951.

PORTO, J. B.; PILATI, R.; TEIXEIRA, M. L. M.; LOUBACK, J. C.; RODRIGUES, M.; PEREIRA, E. L. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho. Anais do XXX Encontro Científico de Administração Rio de Janeiro, EnANPAD, 2006.

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

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.

PORTO, J.B.; TAMAYO, A. **Valores no Trabalho**. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão (p. 295-307). Porto Alegre: ARTMED, 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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.

ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo, SENAC, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**. v.25, 1992.

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

_____. **Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos?** In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.) *Psicologia social dos valores humanos* (p. 55-85). São Paulo: SENAC, 2006.

_____. **Validade e aplicabilidade da teoria de valores.** In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e Comportamento nas Organizações* (p; 56-95). Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. *Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension.* **World Psychology.** v.1, p. 99-122, 1995.

SMITH, H. W. **O que mais importa:** o poder de viver seus valores. São Paulo: Best Seller, 2003.

SUPER, D. E. **The Psychology of Careers:** An introduction to vocational development. New York: Harper & Row, 1957.

TAMAYO, A. **Trabalho, organizações e cultura: valores organizacionais.** São Paulo: ANPEPP, 1996.

_____. **Valores Organizacionais.** In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (p. 310-34-). Porto Alegre: ARTMED, 2008.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. **Valores do trabalho e das organizações.** In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.) *Psicologia social dos valores humanos* (p. 397-431). São Paulo: SENAC, 2006.

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

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa.** v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **The Polish Peasant in Europe and America**. Boston: University of Chicago Press, vols. 1 e 2, 1918-1920.

TORELLI, C. J.; KAIKATI, A. M. Values as Predictors of Judgments and Behaviors: The Role of Abstract and Concrete Mindsets. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.96, p. 231-247, 2009.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**. v.23, n.8, p. 862-877, 2008.

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W.; COULON, L. Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, v.23, n.8, p. 878-890, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

8

Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados

Prezado(a) Colega,

Com a autorização do Gerente Executivo do Cenpes envio uma pesquisa que será usada na minha dissertação de Mestrado, a ser defendida no IAG/PUC-Rio. Como farei um estudo de caso no Cenpes, preciso muito que você, integrante desta Unidade, responda ao questionário. A análise dos resultados desta pesquisa pode contribuir para a construção do futuro desejado para esta unidade.

Você levará no máximo 15 minutos para responder ao questionário e gostaria muito de obter sua resposta até o dia 15/12/2012.

Trata-se de um levantamento sobre valores relativos ao trabalho (EVT), portanto não existem respostas certas ou erradas. Todas as respostas terão o tratamento de confidencialidade e as informações obtidas serão utilizadas, de forma agregada, para a referida dissertação.

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?” Esses motivos constituem os valores relativos ao trabalho, que seguem uma determinada hierarquia, para cada indivíduo particular.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Peço sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, marcando a opção, 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, este motivo é:

- 1 - Nada Importante
- 2 - Pouco Importante
- 3 - Importante
- 4 - Muito Importante
- 5 - 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. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Atenciosamente,

Tatiana Barreto Maciel

Mestranda em Administração de Empresas - IAG/PUC-Rio

Dados Pessoais

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Idade (em anos)

- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- De 51 a 55 anos
- De 56 a 60 anos
- Acima de 60 anos

3. Função Exercida na Companhia

- Especialista
- Gerencial

4. Tempo de Companhia (em anos)

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Acima de 30 anos

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:

1. Estabilidade Financeira	1	2	3	4	5
2. Idependência financeira	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. <i>Status</i> 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
26. Ter amizade com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
27. Competir com colegas de trabalho para alcançar 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. Estabilidade no trabalho	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. Ter um 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

9

Apêndice 2 – Consolidação das Variáveis de Estudo

Neste apêndice se apresenta os números alcançados na aplicação da EVT. A tabela abaixo retrata a frequência dos valores obtidos nos itens da EVT para cada grupo pesquisado.

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Função Exercida na Companhia				TOTAL	
	Especialista		Gerencial		Absoluto	Relativo (%)
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)		
1. Estabilidade Financeira						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	1	0,9%	1	1,7%	2	1,2%
Importante	17	15,6%	15	25,4%	32	19,0%
Muito Importante	46	42,2%	22	37,3%	68	40,5%
Extremamente Importante	45	41,3%	21	35,6%	66	39,3%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
2. Independência financeira						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	3	2,8%	0	0,0%	3	1,8%
Importante	20	18,3%	17	28,8%	37	22,0%
Muito Importante	41	37,6%	21	35,6%	62	36,9%
Extremamente Importante	45	41,3%	21	35,6%	66	39,3%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
3. Combater injustiças sociais						
Nada Importante	6	5,5%	9	15,3%	15	8,9%
Pouco Importante	23	21,1%	12	20,3%	35	20,8%
Importante	49	45,0%	23	39,0%	72	42,9%
Muito Importante	19	17,4%	6	10,2%	25	14,9%
Extremamente Importante	12	11,0%	9	15,3%	21	12,5%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
4. Realização Profissional						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	0	0,0%	1	1,7%	1	0,6%
Importante	9	8,3%	8	13,6%	17	10,1%
Muito Importante	44	40,4%	21	35,6%	65	38,7%
Extremamente Importante	56	51,4%	29	49,2%	85	50,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
5. Realizar um trabalho significativo para mim						
Nada Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Pouco Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Importante	12	11,0%	8	13,6%	20	11,9%
Muito Importante	36	33,0%	25	42,4%	61	36,3%
Extremamente Importante	60	55,0%	26	44,1%	86	51,2%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Função Exercida na Companhia				TOTAL	
	Especialista		Gerencial		Absoluto	Relativo (%)
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)		
6. Competitividade						
Nada Importante	18	16,5%	5	8,5%	23	13,7%
Pouco Importante	32	29,4%	21	35,6%	53	31,5%
Importante	45	41,3%	29	49,2%	74	44,0%
Muito Importante	11	10,1%	4	6,8%	15	8,9%
Extremamente Importante	3	2,8%	0	0,0%	3	1,8%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
7. Trabalho intelectualmente estimulante						
Nada Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Pouco Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Importante	12	11,0%	8	13,6%	20	11,9%
Muito Importante	45	41,3%	32	54,2%	77	45,8%
Extremamente Importante	50	45,9%	19	32,2%	69	41,1%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	3	2,8%	1	1,7%	4	2,4%
Importante	27	24,8%	9	15,3%	36	21,4%
Muito Importante	50	45,9%	32	54,2%	82	48,8%
Extremamente Importante	29	26,6%	17	28,8%	46	27,4%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
9. Poder me sustentar						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	2	1,8%	0	0,0%	2	1,2%
Importante	18	16,5%	12	20,3%	30	17,9%
Muito Importante	33	30,3%	18	30,5%	51	30,4%
Extremamente Importante	56	51,4%	29	49,2%	85	50,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
10. Ter prazer no que faço						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Importante	14	12,8%	3	5,1%	17	10,1%
Muito Importante	40	36,7%	25	42,4%	65	38,7%
Extremamente Importante	55	50,5%	31	52,5%	86	51,2%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
11. Conhecer pessoas						
Nada Importante	2	1,8%	2	3,4%	4	2,4%
Pouco Importante	26	23,9%	11	18,6%	37	22,0%
Importante	39	35,8%	27	45,8%	66	39,3%
Muito Importante	32	29,4%	15	25,4%	47	28,0%
Extremamente Importante	10	9,2%	4	6,8%	14	8,3%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
12. Satisfação pessoal						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Importante	23	21,1%	6	10,2%	29	17,3%
Muito Importante	51	46,8%	26	44,1%	77	45,8%
Extremamente Importante	34	31,2%	27	45,8%	61	36,3%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
13. Trabalho interessante						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	3	2,8%	1	1,7%	4	2,4%
Importante	16	14,7%	11	18,6%	27	16,1%
Muito Importante	55	50,5%	29	49,2%	84	50,0%
Extremamente Importante	35	32,1%	18	30,5%	53	31,5%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Função Exercida na Companhia				TOTAL	
	Especialista		Gerencial		Absoluto	Relativo (%)
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)		
14. Crescimento intelectual						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	2	1,8%	0	0,0%	2	1,2%
Importante	15	13,8%	9	15,3%	24	14,3%
Muito Importante	51	46,8%	31	52,5%	82	48,8%
Extremamente Importante	41	37,6%	19	32,2%	60	35,7%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
15. Seguir a profissão da família						
Nada Importante	80	73,4%	47	79,7%	127	75,6%
Pouco Importante	22	20,2%	12	20,3%	34	20,2%
Importante	5	4,6%	0	0,0%	5	3,0%
Muito Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Extremamente Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
16. Gostar do que faço						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	1	0,9%	1	1,7%	2	1,2%
Importante	14	12,8%	7	11,9%	21	12,5%
Muito Importante	41	37,6%	27	45,8%	68	40,5%
Extremamente Importante	53	48,6%	24	40,7%	77	45,8%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
17. Status no trabalho						
Nada Importante	10	9,2%	8	13,6%	18	10,7%
Pouco Importante	30	27,5%	16	27,1%	46	27,4%
Importante	48	44,0%	25	42,4%	73	43,5%
Muito Importante	18	16,5%	8	13,6%	26	15,5%
Extremamente Importante	3	2,8%	2	3,4%	5	3,0%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
18. Ganhar dinheiro						
Nada Importante	2	1,8%	1	1,7%	3	1,8%
Pouco Importante	8	7,3%	5	8,5%	13	7,7%
Importante	35	32,1%	26	44,1%	61	36,3%
Muito Importante	45	41,3%	19	32,2%	64	38,1%
Extremamente Importante	19	17,4%	8	13,6%	27	16,1%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
19. Ser útil para a sociedade						
Nada Importante	2	1,8%	0	0,0%	2	1,2%
Pouco Importante	7	6,4%	7	11,9%	14	8,3%
Importante	41	37,6%	17	28,8%	58	34,5%
Muito Importante	35	32,1%	25	42,4%	60	35,7%
Extremamente Importante	24	22,0%	10	16,9%	34	20,2%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
20. Auxiliar os colegas de trabalho						
Nada Importante	3	2,8%	0	0,0%	3	1,8%
Pouco Importante	5	4,6%	6	10,2%	11	6,5%
Importante	42	38,5%	12	20,3%	54	32,1%
Muito Importante	40	36,7%	28	47,5%	68	40,5%
Extremamente Importante	19	17,4%	13	22,0%	32	19,0%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
21. Preservar minha saúde						
Nada Importante	0	0,0%	1	1,7%	1	0,6%
Pouco Importante	5	4,6%	3	5,1%	8	4,8%
Importante	24	22,0%	15	25,4%	39	23,2%
Muito Importante	41	37,6%	12	20,3%	53	31,5%
Extremamente Importante	39	35,8%	28	47,5%	67	39,9%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Função Exercida na Companhia				TOTAL	
	Especialista		Gerencial		Absoluto	Relativo (%)
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)		
22. Ter prestígio						
Nada Importante	10	9,2%	9	15,3%	19	11,3%
Pouco Importante	34	31,2%	17	28,8%	51	30,4%
Importante	43	39,4%	19	32,2%	62	36,9%
Muito Importante	19	17,4%	12	20,3%	31	18,5%
Extremamente Importante	3	2,8%	2	3,4%	5	3,0%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
23. Bom relacionamento com colegas de trabalho						
Nada Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Pouco Importante	2	1,8%	1	1,7%	3	1,8%
Importante	35	32,1%	15	25,4%	50	29,8%
Muito Importante	41	37,6%	25	42,4%	66	39,3%
Extremamente Importante	30	27,5%	18	30,5%	48	28,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
24. Identificar-me com o trabalho						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	2	1,8%	1	1,7%	3	1,8%
Importante	19	17,4%	13	22,0%	32	19,0%
Muito Importante	54	49,5%	29	49,2%	83	49,4%
Extremamente Importante	34	31,2%	16	27,1%	50	29,8%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
25. Supervisionar outras pessoas						
Nada Importante	21	19,3%	8	13,6%	29	17,3%
Pouco Importante	50	45,9%	23	39,0%	73	43,5%
Importante	33	30,3%	19	32,2%	52	31,0%
Muito Importante	4	3,7%	5	8,5%	9	5,4%
Extremamente Importante	1	0,9%	4	6,8%	5	3,0%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
26. Ter amizade com colegas de trabalho						
Nada Importante	5	4,6%	3	5,1%	8	4,8%
Pouco Importante	16	14,7%	12	20,3%	28	16,7%
Importante	39	35,8%	27	45,8%	66	39,3%
Muito Importante	37	33,9%	13	22,0%	50	29,8%
Extremamente Importante	12	11,0%	4	6,8%	16	9,5%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
27. Competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais						
Nada Importante	59	54,1%	28	47,5%	87	51,8%
Pouco Importante	41	37,6%	28	47,5%	69	41,1%
Importante	9	8,3%	3	5,1%	12	7,1%
Muito Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Extremamente Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
28. Ter compromisso social						
Nada Importante	7	6,4%	3	5,1%	10	6,0%
Pouco Importante	24	22,0%	27	45,8%	51	30,4%
Importante	49	45,0%	22	37,3%	71	42,3%
Muito Importante	19	17,4%	4	6,8%	23	13,7%
Extremamente Importante	10	9,2%	3	5,1%	13	7,7%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade						
Nada Importante	4	3,7%	2	3,4%	6	3,6%
Pouco Importante	13	11,9%	8	13,6%	21	12,5%
Importante	37	33,9%	28	47,5%	65	38,7%
Muito Importante	36	33,0%	15	25,4%	51	30,4%
Extremamente Importante	19	17,4%	6	10,2%	25	14,9%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Função Exercida na Companhia				TOTAL	
	Especialista		Gerencial		Absoluto	Relativo (%)
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)		
30. Realização pessoal						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	2	1,8%	0	0,0%	2	1,2%
Importante	25	22,9%	14	23,7%	39	23,2%
Muito Importante	52	47,7%	24	40,7%	76	45,2%
Extremamente Importante	30	27,5%	21	35,6%	51	30,4%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho						
Nada Importante	28	25,7%	11	18,6%	39	23,2%
Pouco Importante	37	33,9%	15	25,4%	52	31,0%
Importante	28	25,7%	14	23,7%	42	25,0%
Muito Importante	10	9,2%	9	15,3%	19	11,3%
Extremamente Importante	6	5,5%	10	16,9%	16	9,5%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
32. Mudar o mundo						
Nada Importante	27	24,8%	14	23,7%	41	24,4%
Pouco Importante	41	37,6%	23	39,0%	64	38,1%
Importante	23	21,1%	13	22,0%	36	21,4%
Muito Importante	9	8,3%	5	8,5%	14	8,3%
Extremamente Importante	9	8,3%	4	6,8%	13	7,7%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
33. Ter fama						
Nada Importante	41	37,6%	33	55,9%	74	44,0%
Pouco Importante	51	46,8%	17	28,8%	68	40,5%
Importante	13	11,9%	6	10,2%	19	11,3%
Muito Importante	4	3,7%	2	3,4%	6	3,6%
Extremamente Importante	0	0,0%	1	1,7%	1	0,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
34. Ter notoriedade						
Nada Importante	29	26,6%	24	40,7%	53	31,5%
Pouco Importante	42	38,5%	16	27,1%	58	34,5%
Importante	29	26,6%	12	20,3%	41	24,4%
Muito Importante	7	6,4%	6	10,2%	13	7,7%
Extremamente Importante	2	1,8%	1	1,7%	3	1,8%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
35. Estabilidade no trabalho						
Nada Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Pouco Importante	7	6,4%	1	1,7%	8	4,8%
Importante	32	29,4%	21	35,6%	53	31,5%
Muito Importante	42	38,5%	21	35,6%	63	37,5%
Extremamente Importante	27	24,8%	16	27,1%	43	25,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
36. Ajudar os outros						
Nada Importante	3	2,8%	1	1,7%	4	2,4%
Pouco Importante	10	9,2%	8	13,6%	18	10,7%
Importante	52	47,7%	23	39,0%	75	44,6%
Muito Importante	29	26,6%	17	28,8%	46	27,4%
Extremamente Importante	15	13,8%	10	16,9%	25	14,9%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
37. Suprir necessidades materiais						
Nada Importante	1	0,9%	1	1,7%	2	1,2%
Pouco Importante	6	5,5%	1	1,7%	7	4,2%
Importante	48	44,0%	29	49,2%	77	45,8%
Muito Importante	36	33,0%	19	32,2%	55	32,7%
Extremamente Importante	18	16,5%	9	15,3%	27	16,1%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%

No que se refere ao trabalho, é importante para mim:	Função Exercida na Companhia				TOTAL	
	Especialista		Gerencial		Absoluto	Relativo (%)
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)		
38. Enfrentar desafios						
Nada Importante	2	1,8%	1	1,7%	3	1,8%
Pouco Importante	6	5,5%	0	0,0%	6	3,6%
Importante	31	28,4%	16	27,1%	47	28,0%
Muito Importante	52	47,7%	25	42,4%	77	45,8%
Extremamente Importante	18	16,5%	17	28,8%	35	20,8%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
39. Ser feliz com o trabalho que realizo						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Importante	15	13,8%	7	11,9%	22	13,1%
Muito Importante	38	34,9%	28	47,5%	66	39,3%
Extremamente Importante	56	51,4%	24	40,7%	80	47,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
40. Ter um trabalho variado						
Nada Importante	3	2,8%	1	1,7%	4	2,4%
Pouco Importante	12	11,0%	7	11,9%	19	11,3%
Importante	39	35,8%	30	50,8%	69	41,1%
Muito Importante	41	37,6%	16	27,1%	57	33,9%
Extremamente Importante	14	12,8%	5	8,5%	19	11,3%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Importante	26	23,9%	20	33,9%	46	27,4%
Muito Importante	50	45,9%	27	45,8%	77	45,8%
Extremamente Importante	32	29,4%	12	20,3%	44	26,2%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
42. Obter posição de destaque						
Nada Importante	12	11,0%	13	22,0%	25	14,9%
Pouco Importante	47	43,1%	18	30,5%	65	38,7%
Importante	32	29,4%	22	37,3%	54	32,1%
Muito Importante	17	15,6%	3	5,1%	20	11,9%
Extremamente Importante	1	0,9%	3	5,1%	4	2,4%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
43. Ter melhores condições de vida						
Nada Importante	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pouco Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Importante	33	30,3%	22	37,3%	55	32,7%
Muito Importante	54	49,5%	26	44,1%	80	47,6%
Extremamente Importante	21	19,3%	11	18,6%	32	19,0%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
44. Trabalho que requer originalidade e criatividade						
Nada Importante	1	0,9%	0	0,0%	1	0,6%
Pouco Importante	4	3,7%	4	6,8%	8	4,8%
Importante	26	23,9%	23	39,0%	49	29,2%
Muito Importante	53	48,6%	24	40,7%	77	45,8%
Extremamente Importante	25	22,9%	8	13,6%	33	19,6%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%
45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.						
Nada Importante	1	0,9%	1	1,7%	2	1,2%
Pouco Importante	5	4,6%	2	3,4%	7	4,2%
Importante	26	23,9%	12	20,3%	38	22,6%
Muito Importante	42	38,5%	29	49,2%	71	42,3%
Extremamente Importante	35	32,1%	15	25,4%	50	29,8%
	109	100,0%	59	100,0%	168	100,0%

10

Apêndice 3 – Estatística Descritiva

Segue abaixo as tabelas geradas pelo SPSS no cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach para cada fator pesquisado:

Fator 1: Realização no Trabalho

Resumo do processamento de caso

	N	%
Válido	168	100,0
Casos Excluídos ^a	0	,0
Total	168	100,0

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,906	15

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
V4	57,48	49,592	,504	,903
V5	57,50	47,808	,648	,898
V7	57,61	47,975	,634	,899
V8	57,86	49,448	,459	,905
V10	57,46	48,238	,678	,898
V12	57,70	48,105	,628	,899
V13	57,77	47,042	,717	,896
V14	57,68	48,097	,641	,899
V16	57,57	47,325	,705	,896
V24	57,80	47,332	,690	,897
V30	57,83	47,401	,665	,898
V39	57,53	48,514	,613	,900
V40	58,47	48,430	,448	,907
V41	57,90	48,978	,519	,903
V44	58,08	48,987	,455	,906

Fator 2: Relações Sociais**Resumo do processamento de caso**

	N	%
Válido	168	100,0
Casos Excluídos ^a	0	,0
Total	168	100,0

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,888	12

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
V3	37,74	51,856	,532	,883
V11	37,58	51,814	,646	,876
V19	37,10	50,954	,728	,871
V20	37,07	51,372	,711	,873
V21	36,70	56,977	,261	,896
V23	36,82	54,351	,523	,882
V26	37,53	52,502	,559	,881
V28	37,89	51,754	,620	,877
V29	37,35	49,774	,760	,869
V32	38,39	51,760	,502	,885
V36	37,34	51,399	,679	,874
V45	36,80	52,458	,640	,876

Fator 3: Prestigio**Resumo do processamento de caso**

	N	%
Válido	168	100,0
Casos Excluídos ^a	0	,0
Total	168	100,0

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,852	11

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
V6	23,35	35,353	,461	,846
V15	24,58	38,796	,252	,857
V17	23,15	32,623	,697	,827
V22	23,17	31,960	,728	,823
V25	23,55	34,884	,491	,843
V27	24,33	36,916	,500	,844
V31	23,35	32,325	,518	,845
V33	24,12	33,854	,675	,830
V34	23,74	32,491	,661	,829
V38	22,08	37,641	,254	,860
V42	23,40	32,421	,705	,826

Fator 4: Estabilidade**Resumo do processamento de caso**

	N	%
Válido	168	100,0
Casos Excluídos ^a	0	,0
Total	168	100,0

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,855	7

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
V1	23,29	13,226	,724	,821
V2	23,33	13,553	,613	,836
V9	23,17	13,481	,643	,832
V18	23,88	13,195	,588	,841
V35	23,64	13,512	,553	,845
V37	23,89	13,454	,599	,838
V43	23,62	13,938	,640	,833