

**ARTIGO PUBLICADO NO III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E
RELAÇÕES DE TRABALHO. PA: JOÃO PESSOA - III EnGPR - ANPAD, 2011**

**QUAIS SÃO AS PRIORIDADES AXIOLÓGICAS DOS LÍDERES EMPRESARIAIS?
ANÁLISE DOS SEUS VALORES PESSOAIS A PARTIR DO
INVENTÁRIO DE VALORES SVS DE SCHWARTZ**

Autor: Marcello Vinicius Doria Calvosa
Prof. Adjunto DCAC / UFRRJ
Doutor em Administração FEA - USP
mvcavlosa@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo principal do trabalho foi identificar os tipos motivacionais e a hierarquia de valores dos líderes empresariais da amostra pesquisada. Como objetivos específicos foram traçadas as ações de (i) analisar as diferenças entre as prioridades axiológicas dos líderes empresariais de empresas de grande porte em relação a gênero, idade e titulação acadêmica e (ii) verificar as hipóteses geradas a partir da revisão bibliográfica sobre o tema valores e liderança empresarial. Para tal, foi utilizado um instrumento de coleta de dados composto de um formulário sócio-demográfico de identificação dos respondentes e do questionário SVS - Inventário de Valores de Schwartz, adaptado e validado no Brasil, em uma *survey*. Uma pesquisa bibliométrica preliminar permitiu identificar a principal referência contemporânea utilizada sobre valores; descobrir a sua divulgação em Ciências Sociais e identificar quais são os autores mais importantes para compor a revisão bibliográfica. A questão de pesquisa investigada foi: quais são os valores pessoais e as prioridades axiológicas dos líderes de empresas de grande porte, da região sudeste do país? Prioridades axiológicas são hierarquizações dos valores mais fortes dos indivíduos, ou seja, os valores que possuem maior grau de importância em sua vida, criando um ordenamento entre o que é primário e o que é secundário para o indivíduo. As principais conclusões foram: (i) que o perfil axiológico dos líderes empresariais é formado pelos tipos motivacionais mais fortes Autodeterminação e Benevolência. Como tipos motivacionais mais fracos a amostra apresentou Estimulação e Tradição; (ii) que os valores dos líderes de empresas de grande porte os orientam para buscarem liberdade em seu local de trabalho, criatividade, sentido da vida, trabalho como forma de dignidade, independência, curiosidade, autodeterminação, serem leais, prestativos e responsáveis. Esses são os valores mais expressivos dentro dos seus tipos motivacionais predominantes e poderão prever comportamentos desses profissionais; (iii) líderes de grandes empresas rejeitam a moderação, a humildade, a audácia, o respeito pelas tradições e uma vida variada, pois buscam um caminho linear e único. Como contribuição prática da pesquisa foi verificado que se pode hierarquizar os valores pessoais dos líderes empresariais ao identificar as suas prioridades axiológicas. Tal constatação permitirá prever o comportamento desse grupo em futuras situações que envolvam tomada de decisão; administração de conflito no ambiente de trabalho; relacionamentos interpessoais com pares, subordinados e superiores; entre outras práticas empresariais.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o estudo dos valores tem despertado o interesse de vários pesquisadores. Pesquisas recentes ressaltam a importância da mensuração e da investigação dos valores individuais no ambiente organizacional (CASTRO *et al.*, 2009; ANTONIO *et al.*, 2009; GOUVEIA *et al.*, 2008; TINOCO *et al.*, 2010).

Campos e Porto (2010) comunicam que o avanço das teorias sobre valores pessoais está diretamente relacionado à qualidade do trabalho empírico conduzida pelos pesquisadores da área ao redor do mundo, descrevendo a estrutura dos valores em culturas ocidentais. O estudo sobre este tema tem permitido inferências populacionais sobre o comportamento, as atitudes, as escolhas e as preferências de indivíduos e de grupos específicos de interesse, segundo uma análise interna de suas prioridades de valor.

O interesse em estudar valores pessoais tem se fundamentado na ideia de que esses são características preditoras do comportamento humano, o que estimula a curiosidade pelo assunto, pois grande parte dos estudiosos procura entender o comportamento dos seres humanos e como esse é influenciado à ação (CALVOSA; ALMEIDA, 2010).

A escolha de estudar o líder empresarial se justifica pelo fato desse personagem conseguir exercer influência sobre outras pessoas visando o alcance de objetivos específicos, compartilhando uma visão de futuro, afetando tanto a vida profissional de colaboradores, como também a suas vidas pessoais. Mesmo em épocas distantes, sempre foi despertada considerável preocupação à compreensão de como alguém conseguia chegar a uma posição de destaque na condução dos demais pares. O entendimento da função liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade. As razões são óbvias: o destino de uma família, de uma empresa, de uma comunidade ou de um país está diretamente associado à capacidade de sua liderança (CALVOSA, 2011b).

Prioridades axiológicas são hierarquizações dos valores mais fortes dos indivíduos, ou seja, os valores que possuem maior grau de importância em sua vida, criando um ordenamento entre o que é primário e o que é secundário para o indivíduo (CALVOSA; ALMEIDA, 2010). Esse ordenamento pode orientar escolhas, atitudes e comportamentos, inclusive no ambiente de trabalho, podendo, assim, influenciar as escolhas profissionais. Prioridades axiológicas expressam, além das suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização onde trabalha (TAMAYO, 2007b).

Por meio de uma pesquisa bibliométrica, inicialmente analisando o Banco de Tese da Capes, foram investigadas as três principais dimensões e referências sobre valores indicada por Tamayo, em seus estudos. Entre elas foi analisada a expressão 'valores pessoais' e um comumente sinônimo atribuído (apesar de não ser substituível em todas as situações) 'valores individuais', importantes para este trabalho. Em seguida, por meio do *software Publish or Perish* que analisa como banco de dados a base do Google Acadêmico e por meio do *software Bibexcel*, que utiliza o banco dados da base *Web of Science* foram possíveis a verificação dos termos supracitados e a sua utilização em trabalhos científicos publicados ao longo dos últimos 60 anos, com grau de impacto acima de 0,6. Três interessantes conclusões foram extraídas desta pesquisa: (i) a principal referência contemporânea utilizada sobre valores é a tipologia e a teoria do autor psicólogo israelense Shalom Schwartz; (ii) poucos pesquisadores aplicam esta metodologia para explicar valores pessoais ou valores individuais em na área de Administração, visto que é originária e mais difundida em Psicologia; (iii) permitiu identificar quais são os autores mais importantes para compor a revisão bibliográfica (CALVOSA, 2011a).

Várias teorias têm sido construídas para explicar a importância dos valores pessoais. Porém, a partir da pesquisa bibliométrica promovida e supracitada, vale salientar a relevância

da contribuição de alguns autores nesta matéria, designadamente autores como Jung, Allport, Rokeach, Hofstede, Schwartz e Tamayo que seguem uma pesquisa linear e evolutiva do conceito do constructo ao longo do século XX (CALVOSA, 2011a).

Os achados anteriores mostram a relevância de ser trabalhar com esse tema e a aplicação do instrumento de medição do autor Schwartz. A hierarquização de valores em uma amostra de líderes de grandes empresas foi a contribuição mais importante do trabalho.

1.1. Problema da Pesquisa e Objetivos

Para as organizações identificar os valores pessoais de seus líderes empresariais, assim como as suas prioridades axiológicas, permite estabelecer um maior perfil de competitividade, um melhor nível de comunicação entre os membros da equipe, a administrar melhor o conflito, entre outros fatores. A medida que se conhece os valores de um líder empresarial pode-se prever que tipo de comportamento ele terá em um ambiente de trabalho. Comportamentos dicotômicos como se o líder de uma equipe ou de uma organização é coletivista ou individualista, se é autopromovido ou autotranscendente ou se é inovador ou conservador permitirão que as empresas selecionem ou desenvolvam profissionais que tenham mais afinidades com o seu tipo de negócio, o setor em que estão inseridas ou o departamento da empresa em que cada líder, como gerente ou executivo, deve atuar, por exemplo. Devido a sua importância estratégica, o estudo do comportamento do líder empresarial ou gerente em relação às suas organizações mostrou-se relevante para posicionar empresas no cenário externo, devido a identidade gerada entre acionistas e líderes, assim como, na implementação de políticas empresariais, dentro da própria organização. Diante do exposto, a seguinte questão de pesquisa pode ser introduzida: - Quais são os valores pessoais e as prioridades axiológicas dos líderes de empresas de grande porte, da região sudeste do país?

O objetivo principal do trabalho foi identificar os tipos motivacionais e a hierarquia de valores dos líderes de empresas de grande porte localizadas na região sudeste do Brasil. Como objetivos específicos foram traçados as ações de (i) analisar as diferenças entre as prioridades axiológicas dos líderes empresariais sem relação a gênero, idade e titulação acadêmica e (ii) verificar as hipóteses geradas a partir da revisão bibliográfica sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Há algumas décadas o conceito de valor constitui um tema de crescente importância para teóricos e pesquisadores, sendo incorporada na área das Ciências Sociais. Quando pensamos em valores e, particularmente, nos nossos valores, associamos ao que temos de importante nas nossas vidas, como conceitos de segurança, independência, sucesso, prazer ou mesmo sabedoria ou amabilidade (SCHWARTZ; BARDI, 2001).

O que são Valores e quais são as suas Dimensões?

Apesar de o tema 'valores humanos' permear diversos estudos das Ciências Sociais, defini-lo ainda é um desafio, justamente por ser um conceito abstrato e a palavra *valor* ter sido utilizada de forma abusiva por psicólogos, antropólogos, políticos, cientistas e sociólogos (ROHAN, 2000). Ao conceito da palavra 'valor' é dado o significado que se escolhe dar de acordo com o interesse, o que torna o desafio de conceituar valores ainda mais difícil (KAMIA, 2007).

Os valores podem ser compreendidos como estruturas abstratas que envolvem crenças que a pessoa tem acerca de maneiras desejáveis de comportamento. Sua origem se encontra nas necessidades básicas do homem e nas demandas sociais. Eles são relativamente

estáveis, mas não imutáveis, durante o curso da vida; sendo organizados hierarquicamente em termos de sua importância para a pessoa (PASQUALI; ALVES, 2004).

Segundo Schwartz (2005), os valores são caracterizados pelos seguintes aspectos: (i) valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção; (ii) valores são um constructo motivacional; (iii) valores transcendem situações e ações específicas; (iv) valores servem como critérios para guiar a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e (v) os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. Assim, valores são definidos como critérios que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo (SCHWARTZ, 1992; 2011).

Existem três dimensões para o estudo de valores (TAMAYO, 2007a): os *valores pessoais*; os *valores laborais* e os *valores organizacionais*. Para este trabalho e para o nível desejado de análise, apenas a dimensão 'valores pessoais' mostrou-se relevante para o aprofundamento, pois auxiliará ao entendimento da medição e hierarquização das prioridades da amostra selecionada na composição do comportamento humano.

Valores Pessoais

Valores pessoais consistem em metas ou critérios, que são organizados pelos indivíduos pelo grau de importância, que independentemente da situação, servem como princípios norteadores de sua vida (TAMAYO, 2007a).

Cada indivíduo é detentor de um conjunto de valores pessoais e esses variam em termos de importância relativa, o que significa que só mostram-se importantes quando comparados com outros valores (TAMAYO, 2007b). Os valores que governam os seres humanos são de difícil definição, mas residem, de forma íntima no centro do que realmente são as pessoas.

Os valores pessoais têm metas universais que expressam satisfação de exigências básicas do ser humano. Segundo Tamayo e Porto (2005), os valores pessoais têm sido utilizados para explicar o comportamento das pessoas, suas ações, as mudanças da sociedade, além de diferenciar grupos. Consistem em metas ou critérios, que são organizados pelos indivíduos pelo grau de importância, que independentemente da situação, servem como princípios norteadores da vida do indivíduo.

A literatura aponta para o fato de que os valores pessoais possuem forte relação com o comportamento (KAMIA, 2007). Além disso, os valores pessoais podem dizer respeito a diversos domínios específicos tais como o trabalho e a família (TAMAYO, 2007a).

Rokeach (1973) sugere que o indivíduo, com o tempo e o desenvolvimento da maturidade, se aprimora no processo de aprendizagem dos valores individuais, até mesmo por competição, mas também por influência da expectativa social. Os valores serão formados por preferências racionais e com base moral, apresentando características de algo desejável.

Os conceitos de valores pessoais utilizados nesta pesquisa serão os de Schwartz (1992), pois conforme declararam Tamayo e Porto (2005, p.18): "Schwartz é, indiscutivelmente, o líder mundial no estudo e pesquisa dos valores e da relação dos mesmos com o comportamento".

Tal citação dos autores Tamayo e Porto foi confirmada por meio da pesquisa bibliométrica nos três bancos de dados utilizados para a compor: *Web of Science*, Banco de Teses da Capes e Google Acadêmico.

Valores Universais de Schwartz

Para enumerar a sua lista de valores, que chama de universal, Schwartz partiu dos valores pessoais de Rokeach (1973) e da ‘filosofia de vida’ de Kluckhohn (1951), criando os *Valores Pessoais de Schwartz*.

Os valores terminais são as metas que as pessoas buscam em suas vidas, considerados estados finais da existência. Podem ser vistos também como valores baseados no indivíduo e na sociedade, procurando um comportamento aceitável para si e para os outros; e como base comportamentos aceitáveis para o próprio indivíduo. São expressos por substantivos. Os valores instrumentais representam o modo de conduta, uma preferência por um determinado comportamento, foco interno na pessoa e são representados por um adjetivo (SCHWARTZ, 1992). Ao todo, os valores universais de Schwartz são 57 valores que, segundo o autor, são comuns a todos os indivíduos e presentes em todas as sociedades (SCHWARTZ, 1994).

Porém, alguns teóricos e pesquisadores levantaram a questão de que uma abordagem sociológica seria necessária (uma das maiores críticas à teoria de Schwartz), já que a abordagem psicológica de Schwartz não permitia uma generalização de resultados. A partir disso, Schwartz montou um grupo internacional de pesquisas, divulgando e convidando pesquisadores em suas palestras, em conferências e quando presente em eventos pelo mundo inteiro, para que sua teoria fosse aplicada na maior quantidade de culturas possíveis (TAMAYO, 2007a).

Após a aplicação do seu inventário de valores em cerca de 70 países, a conclusão foi que, quando preciso, apenas pequenas variações são necessárias para fazer alguns ajustes em alguns valores que talvez estejam presentes em uma cultura e em outra não (SCHWARTZ, 2011).

No Brasil, o pesquisador responsável pelo estudo de validação do instrumento de medição de valores de Schwartz foi Álvaro Tamayo. Utilizando um dos métodos apresentados por Rokeach (1979) para identificar os valores de uma sociedade, entrevistou individualmente 20 educadores e ministros de diversas afiliações religiosas com objetivo de estabelecer a hierarquia de valores que parecem ser característicos da cultura brasileira. Os sujeitos foram questionados sobre a existência de um ou mais valores que pudessem ser considerados como específicos aos brasileiros. Chegou-se a conclusão que na cultura brasileira existem quatro valores específicos que deveriam ser somados aos 57 valores universais de Schwartz: trabalho, vaidade, sonho e , totalizando 61 valores, quando a análise fosse aplicado a um indivíduo brasileiro (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993).

Sistema de Valores

Para Schwartz (1994), valores são metas hierarquicamente estabelecidas e incorporadas que definem o desejável e o aceito, logo, Tamayo (2007a) relata que o sistema de valores de um indivíduo representa uma hierarquia de prioridades e é constituído pelo grau de importância que cada valor tem para o indivíduo. Um sistema de valores indica preferências, diferenciando o que é prioritário do que é secundário. Essa hierarquização está relacionada com o desenvolvimento histórico-temporal, com o desejo e com o esforço para agir do indivíduo (TAMAYO, 2007a).

Em um sistema de valores, esses são priorizados em uma pessoa a partir da intensidade com que ocorrem e do desejo do indivíduo. Cada pessoa possui seu sistema característico de valores, originário de experiências particulares com os agentes que afetam suas vidas, como ambiente cultural, família, dentre outros (TAMAYO, 2001; TINOCO *et al.*, 2010), o que tem uma relevância singular para cada indivíduo (RIBAS; RODRIGUES, 2009).

A hierarquia dos valores ocorre no decorrer da vida, numa visão sistêmica. Os valores tendem a ser duradouros e relativamente estáveis, mas a prioridade dada a cada um deles é moldada no decorrer das circunstâncias da vida, ditas como variáveis de influência na priorização desses valores. A organização hierárquica de valores pressupõe que o indivíduo se relaciona com o mundo físico e social como ator que participa, toma partido e se envolve.

Os valores implicam necessariamente, em preferência e distinção entre o que é importante para o indivíduo e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem (CASTRO *et al.*, 2009).

A Teoria dos Valores Humanos de Schwartz

Atualmente, a teoria sobre os valores humanos básicos da autoria de Shalom Schwartz (1992) é uma das mais referenciadas no estudo empírico de valores, sendo a sua metodologia amplamente aceita e adotada por pesquisadores no mundo inteiro (ALMEIDA; SOBRAL, 2009; BILSKI, 2009). Schwartz (2005, p. 21) propõe “uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, uma maneira de organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos de outras teorias”. Para Schwartz (1992), os valores são impulsionados por determinados direcionadores pessoais, que orientarão a composição do sistema de valores de um indivíduo. Estes direcionadores são considerados tipos motivacionais (ANTONIO *et al.*, 2009) e reúnem todos os valores contidos nos dois grupos de valores terminais e valores instrumentais.

Os tipos motivacionais podem ser considerados universais e, portanto, válidos em qualquer cultura, por estarem baseados em um ou mais dos três requisitos ligados às exigências básicas do ser humano: necessidade dos indivíduos como organismos biológicos da busca pelo equilíbrio; requisitos de ação social coordenada, ou seja, congruência de objetivos e motivações; necessidade de sobrevivência e bem-estar do grupo (SCHWARTZ, 1992; RANGEL *et al.*, 2007).

Tabela 1: Os Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz

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

Fonte: Elaborado a partir de Schwartz (1992).

Os tipos motivacionais têm metas específicas e estão focados em interesses individuais, coletivos ou mistos. Os cinco tipos motivacionais que expressam metas e interesses individuais ocupam, no espaço multidimensional, áreas contíguas opostas àquelas reservadas aos tipos motivacionais que expressam primariamente metas e interesses coletivos.

Os tipos motivacionais segurança e universalismo, constituídos por metas e interesses tanto individuais quanto coletivos, são opostos e situam-se nas fronteiras destas duas áreas (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; CASTRO *et al.*, 2009).

Schwartz e Bilsky (1987; 1990) postulam compatibilidade entre os tipos de valores que são adjacentes no espaço multidimensional (por exemplo, estimulação e hedonismo, tradição e conformidade) e conflito entre os tipos de valores situados em direções opostas (por exemplo, estimulação e conformidade, hedonismo e tradição). Os tipos motivacionais são alocados dessa forma segundo uma distribuição espacial, após a utilização da técnica estatística de escalonamento multidimensional, utilizando a análise SSA (*smallest space analysis*), que permitiu Schwartz criasse uma figura para plotar os tipos motivacionais e os eixos de segunda ordem, antagônicos e ortogonais, gerando a *Estrutura Bipolar dos Valores*, conforme visto na Figura 1.

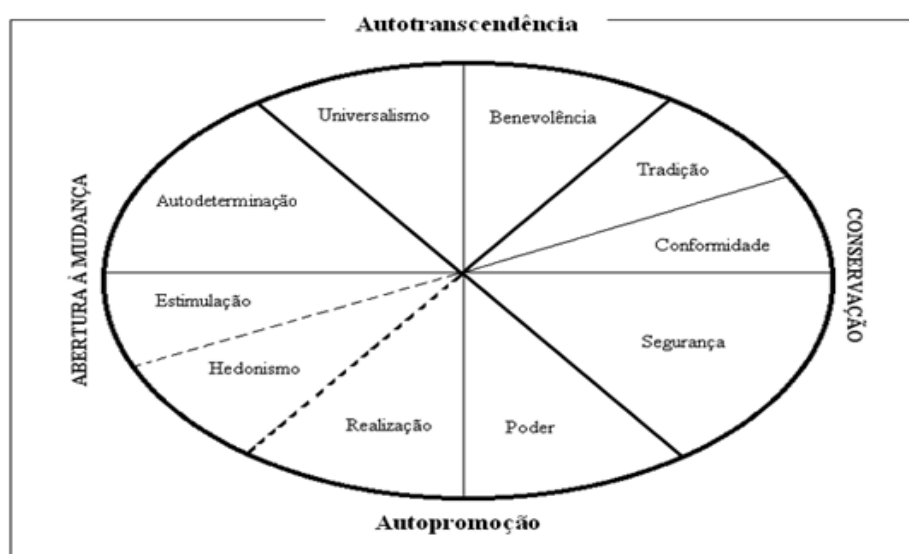


Figura 1: Estrutura Bipolar dos Valores

Fonte: Schwartz, 1992.

Nessa estrutura, a partir dos interesses aos quais os valores estão servindo e dos tipos motivacionais, quatro fatores de ordem superior (ou eixos de segunda ordem) são formados em duas dimensões bipolares e antagônicas (parte externa do círculo). Em um dos eixos, observa-se a dimensão *Autotranscendência vs. Autopromoção*, baseada na motivação do indivíduo para promover o bem-estar dos outros e da natureza, em oposição à motivação para propiciar seu próprio bem-estar (BILSKI, 2009).

No outro eixo identifica-se a dimensão *Abertura à mudança vs. Conservação*, baseada na motivação do indivíduo para seguirem os seus próprios interesses intelectuais e afetivos, por caminhos incertos vs. motivação para preservar seu *status quo* e as práticas tradicionais (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; SCHWARTZ; BARDI, 2001).

O estudo das prioridades axiológicas, ou seja, as prioridades que orientam o sistema de valores dos indivíduos referem-se ao estudo de tipos motivacionais de valores e sua ordem de priorização, medido pela diferença de média entre os tipos motivacionais, que devem ser metrificados a nota atribuída a cada valor que compõe o conjunto de valores de cada tipo motivacional (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Para isso, Schwartz propõe instrumentos de medida de valores, aplicados às pessoas pertencentes a uma população que se quer estudar.

Instrumentos de Medida de Valores de Schwartz

Tanto o instrumento de pesquisa de Rokeach, muito utilizado nas décadas de 1970 e 80, assim como o instrumento de pesquisa de Schwartz, utilizado com grande importância e relevância nas últimas duas décadas, comportam questionários que possuem o objetivo medir os valores pessoais dos indivíduos (CALVOSA, 2011). O primeiro instrumento destinado para a avaliação de valores proposto por Schwartz foi o *Inventário de Valores de Schwartz*, em português ou originalmente, *Schwartz Values Survey - SVS*, desenvolvido entre 1990 e 1994 (SCHWARTZ 1992; 1994). Apesar de existirem outros instrumentos de valores criados por Schwartz, como o *Portrait Value Questionnaire – PVQ*, também validado no Brasil (TAMAYO; PORTO, 2009), destinado a públicos com menos instrução secular, adolescentes e idoso etc. e o PVQ-21 (DAVIDOV; SCHMIDT; SCHWARTZ, 2008), destinado principalmente para comparação entre países, o SVS mostra-se mais relevante para a aplicação, pois a amostra é intelectualmente muito homogênea e possui avançado grau de instrução secular.

O SVS começa como uma extensão do modelo proposto por Rokeach (1973), porém enfatiza a base motivacional como explicação para a estrutura dos valores e sugere a universalidade dessa estrutura e do conteúdo dos tipos motivacionais. (GOUVEIA *et al.*, 2001). O instrumento apresenta 61 valores (para o caso do Brasil) avaliados por uma escala de importância que varia de -1 (valores opostos aos meus valores) a 7 (valores de suprema importância). As questões visam medir o grau de alinhamento entre os valores apresentados e os princípios orientadores do respondente. A escala utilizada é a intervalar. O SVS avalia os valores que, posteriormente, são agrupados nos dez tipos motivacionais.

Schwartz (1994) justifica a superioridade da forma de mensuração com base em avaliação intervalar de importância, pois permite ao pesquisador coletar em menos tempo listas mais longa de valores, capturar dados com notas negativas a certos valores (aspecto importante em estudo trans e interculturais) e permite aos respondentes relacionar valores que julgue igualmente importantes (CASTRO *et al.*, 2009).

Os Valores como Preditores do Comportamento dos Líderes Empresariais

Valores pessoais se constituem em metas motivacionais, o que os torna preditores de atitudes e comportamentos do indivíduo (FERNANDES; FERREIRA, 2009). Os valores representam um construto de especial relevância para o entendimento de diversos fenômenos sócio-psicológicos. Pesquisas a respeito dos valores pessoais têm demonstrado sua importância para a explicação, por exemplo, de preconceito, comportamentos anti-sociais, identidade social, bem-estar subjetivo, comportamento desejáveis, entre outros (TEIXEIRA apud RODRIGUES *et al.*, 2010). Os valores envolvem um esquema de julgamentos do que é certo, adequado, desejável e a partir deles é possível prever tendências nas ações, escolhas e decisões dos indivíduos (ROKEACH, 1973). De fato, valores influenciam atitudes e comportamentos de pessoas e de profissionais e impactam, por exemplo, os níveis de conflito e confiança existentes nas organizações.

Tanto para Rokeach, como para Schwartz, valores são objetivos desejáveis - guias para a vida, empregados em diferentes situações. Valores são referências que ajudam a escolher e justificar ações, bem como a avaliar pessoas e eventos. Expressam-se nos diferentes papéis pessoais e antecedem, portanto, valores profissionais.

O hábito continuado de relacionar liderança a cargos, revela a incapacidade de entender como as organizações estão mudando (CALVOSA, 2011). As organizações são compostas de pessoas que possuem motivações e valores pessoais bem específicos. Esses

valores pessoais podem diferenciar os indivíduos e seus comportamentos atuais e futuros de acordo com os seus sistemas de valores (SCHWARTZ, 2011).

O estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder por meio de várias abordagens teóricas da liderança (COVEY, 2005), porém as abordagens práticas muitas vezes não são contempladas (CALVOSA, 2011).

Do ponto de vista teórico e empírico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis e situações organizacionais. Milhares de trabalhos têm sido escritos sobre liderança, mas não muitos sobre como aumentar a qualidade da liderança (ULRICH; SMALLWOOD, 2009). Tais trabalhos foram desenvolvidos visando rever e reavaliar investigações já levadas a efeito no passado, para rediscutir a validade das suas descobertas. Dessa forma, descobre-se que o assunto é bem mais complexo do que se possa imaginar, fazendo com que sejam descartadas pequenas regras para bem liderar, improvisadas a partir do senso comum (BERGAMINI, 2002; CALVOSA, 2011). Fica cada vez mais evidente que o antigo critério aleatório que pretendia caracterizar bons líderes deve ser substituído pelas conclusões de caráter científico sobre esse assunto. Tal cuidado há que ser observado caso se queira impedir que problemas humanos dentro das organizações assumam proporções assustadoras e praticamente intoleráveis (BERGAMINI, 2002). Para Ulrich e Smallwood (2009), todo líder tem a responsabilidade de criar uma marca de liderança que traduz as expectativas do cliente em comportamentos dos empregados e permaneça como parte da identidade do líder, identidade essa coligada por seus valores pessoais.

Segundo Lafley e Charan (2008) a competitividade das organizações se desenvolve a partir da identificação da missão e dos valores motivadores (do jogo da liderança), que traduzem a missão em ação e refletem o comportamento do dia a dia de colaboradores e consumidores. O líder empresarial é considerado como a peça-chave do envolvimento, tão necessário, entre o colaborador e a organização (CALVOSA, 2011). Logo, seus valores pessoais devem ser estudados e, caso seja possível, mostrar como líderes empresariais se diferenciam entre si, como por exemplo, como mais jovens se diferenciam em metas motivacionais dos mais maduros, os com maior formação acadêmica se diferenciam dos de menor formação acadêmica, os solteiros dos casados e suas orientações de segunda ordem, como macrovalores que irão influenciar comportamentos e relações interpessoais.

Com base no exposto derivam-se as seguintes hipóteses observadas na Tabela 2:

Tabela 2: Hipótese geradas a partir da revisão bibliográfica

Hipótese	Questão
Hipótese 1	Em geral, os líderes empresariais possuem valores pessoais que lhes conferem uma orientação coletivista e não individualista, pois são responsáveis por equipes de trabalho.
Hipótese 2	As prioridades axiológicas se manterão as mesmas, independente da variação do estado civil dos líderes empresariais, pois os valores são universais e transcendentais.
Hipótese 3	As prioridades axiológicas se manterão as mesmas, independente da variação de titulação acadêmica dos líderes empresariais, pois os valores são universais e transcendentais.
Hipótese 4	As prioridades axiológicas dos líderes empresariais variarão conforme a idade, o indivíduo, com o tempo e o desenvolvimento da maturidade. Líderes mais jovens são mais individualistas, enquanto os mais maduros são mais coletivistas.
Hipótese 5	Pessoas em empregos de liberdade de escolha, como dos líderes empresariais, tendem a aumentar valores de Autodeterminação.

Fonte: Autores.

As hipóteses observadas na tabela anterior serão testadas a partir da pesquisa quantitativa elaborada.

3. MÉTODO

O trabalho teve um caráter descritivo para a análise dos valores pessoais dos líderes empresariais e do seu perfil axiológico (VERGARA, 2006). A presente pesquisa é de natureza quantitativa, sem a pretensão de generalização dos seus achados.

Foi realizada uma *survey* por e-mail, com o objetivo de responder a questão de pesquisa: - Quais são os valores pessoais e as prioridades axiológicas dos líderes de empresas de grande porte, da região sudeste do país?

Uma *survey* consiste em uma estratégia direcionada à descoberta de fatos e à determinação de atitudes e opiniões, além de auxiliar no entendimento de comportamentos, realizando, para tal, avaliação, análise e descrição de uma amostra (BAKER, 2001). A escolha do uso da Internet foi devido ao baixo custo operacional e a forma rápida de resposta, já que este público comumente utiliza este meio de comunicação.

Foi utilizada uma amostra incidental de 314 líderes de empresas de grande porte localizadas na região sudeste do país, que foi o número de questionários válidos retornados por e-mail para os pesquisadores. Vinte e um (21) questionários não puderam ser utilizados devido a dados faltantes que inviabilizariam a análise. Foram enviados cerca de 5.000 e-mails para as listas de respondentes, todos oriundos de empresas de grande porte localizadas na região sudeste. Para fins dessa pesquisa considerou-se líder empresarial os cargos entre a gerência média e a presidência das empresas, que possuem responsabilidade do tipo estratégica em suas organizações, excetuando empreendedores, que serão alvo de uma pesquisa futura.

O instrumento de coleta de dados foi composto (i) de um formulário sócio-demográfico de identificação dos respondentes e (ii) do questionário SVS adaptado e validado no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993), transformado em um *software* pelos autores, que foi enviado para listas (*mailing*) de e-mails.

O SVS visou medir o grau de alinhamento entre os valores apresentados e os princípios orientadores do respondente, adotando como método estatístico a análise SSA (SCHWARTZ, 1992). A importância dos valores foi avaliada por meio de uma escala de 0 a 6, para a maioria dos valores, porém, segundo um sugestão do próprio Schwartz (1994), o *software* foi calibrado para aceitar apenas dois valores instrumentais e dois terminais com o grau atribuído de -1 (oposto aos princípios orientadores) e dois valores instrumentais e dois terminais com o grau atribuído de 7 (suprema importância como princípio orientador).

4. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES

A amostra foi composta de 314 indivíduos, sendo 192 do sexo feminino (61%), com média de idade de 44 anos e 122 do sexo masculino (39%), com média de idade de 43 anos. A média de idade da amostra é de 44 anos e desvio padrão de 7,7 anos.

O tempo médio de anos de exercício da função como executivo ou gerente da amostra é de 10 anos. A maioria dos sujeitos da amostra, 197 indivíduos, são do estado civil casado (63%), enquanto que 17% ou 54 indivíduos são solteiros e 20% ou 63 indivíduos pertencem a classe de estado civil 'outros', que engloba viúvos, divorciados etc.

A Tabela 3 mostra a distribuição da amostra em relação à última titulação completa, em sua formação acadêmica.

Tabela 3: Formação acadêmica da amostra

		Escolar			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	graduado	44	14,0	14,0	14,0
	especialista	188	59,9	59,9	73,9
	mestrando	21	6,7	6,7	80,6
	mestre	42	13,4	13,4	93,9
	doutorando	13	4,1	4,1	98,1
	doutor	6	1,9	1,9	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (software SPSS 18,0).

A análise da tabela anterior mostra que a maior parte da amostra, 188 indivíduos ou 60%, possui pós-graduação *Lato sensu*, especialização, enquanto 82 indivíduos ou 26% estão envolvidos com pós-graduação *Stricto sensu*, sendo 34 estudantes de mestrado ou doutorado e 42 mestres e seis doutores. Esses dados sugerem que a maturidade profissional acompanha o desenvolvimento acadêmico dos indivíduos, possibilitando maior nível de abstração em suas carreiras. Essa relação permite à amostra escolhas de carreira, visões aprimoradas da profissão e desenvolvimento dos valores relativos à sua profissão, que somados a um tempo razoável de exercício da função, possibilitaram a viabilidade dessa pesquisa com essa amostra (TAMAYO *et al.*, 2000; RIBAS; RODRIGUES, 2009).

Para a análise das prioridades axiológicas da amostra, primeiro foi realizado o agrupamento dos 61 valores em seus respectivos tipos motivacionais (direcionadores). Após este processo foi realizada a média dos tipos motivacionais, a análise dos maiores e menores escores dos tipos motivacionais, gerando um ranking entre os tipos motivacionais, o que Schwartz (1992) chama de nível axiológico, conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Escores médios nos tipos motivacionais de valores dos líderes empresariais da amostra

Tipos motivacionais/fatores	Média	Desvio Padrão
Autodeterminação	4,96	0,83
Benevolência	4,89	0,84
Conformidade	4,74	1,05
Estimulação	2,81	1,61
Hedonismo	4,06	1,51
Poder	3,78	1,25
Realização	4,41	1,01
Segurança	4,52	0,93
Tradição	3,17	1,34
Universalismo	4,54	0,91

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da tabela anterior mostrou que os dois tipos motivacionais mais fortes na amostra, respectivamente são: *Autodeterminação* e *Benevolência*. Os mais fracos, respectivamente são: *Estimulação* e *Tradição*.

A amostra possuir como tipos motivacionais mais fortes *Autodeterminação* e *Benevolência* significa que os líderes empresariais são orientados para a independência de pensamento, de ação e de opção e, ao mesmo tempo, estão interessados na promoção do bem-estar das pessoas próximas a eles, como sua equipe de trabalho ou outros funcionários da mesma organização, na frente de seus interesses pessoais. Por conseguinte, os indivíduos apresentarem como tipos motivacionais mais fracos *Estimulação* e *Tradição* significa

proporcionar rejeição à mudanças inesperadas na vida e aversão a aceitação dos ideais e costumes da sociedade, sendo tendentes a romper com paradigmas.

Da mesma forma que os valores, os tipos motivacionais são agrupados segundo a sua proximidade e propriedades. Após a sua análise foi realizado um cálculo de média entre eles, gerando um ranking para os eixos de segunda ordem. Para testar a hipótese 1, sobre se os valores pessoais dos líderes lhes conferiam uma orientação coletivista ou individualista, conforme pode ser observado na Tabela 5, foram analisados os tipos motivacionais formados pelo agrupamento dos valores pessoais. Os tipos motivacionais que conferem valores coletivistas aos indivíduos são o *Universalismo* e a *Benevolência*, enquanto os que conferem valores individualistas são *Hedonismo*, *Poder* e *Realização*. Os líderes empresariais da amostra possuem escores maiores dos tipos motivacionais coletivistas.

Em relação aos eixos de segunda ordem, que agrupam os tipos motivacionais (Figura 1), a amostra tem um caráter transcendental e conservador. Esses eixos são antagônicos e comparados dois a dois. Logo, são realizados comparativos de média entre os escores da dimensão *Autotranscendência vs. Autopromoção* (eixo vertical na Figura 1) e escores da dimensão *Abertura à mudança vs. Conservação* (eixo horizontal na Figura 1), como observado na Tabela 5.

Tabela 5: Escores médios dos Eixos de Segunda Ordem dos líderes empresariais da amostra

Eixos de Seg. Ordem	Média	Serve Interesses
Autotranscendência	4,64	Mistos
Conservação	3,97	Coletivos
Autopromoção	3,69	Individuais
Abertura à mudança	4,14	Individuais

Fonte: Dados da pesquisa.

Ter um caráter transcendental e aberto à mudança sugere que os indivíduos encaixilhados nessa classe de comportamento possuem como princípios norteadores das decisões e predições comportamentais, os tipos motivacionais contidos nesses pólos. Com base nessa orientação de valores é possível planejar ações e identificar características inclinadas a comportamentos que coloquem os outros indivíduos à sua frente em relação a disputa de interesses e, ao mesmo tempo, estejam livres de tradições e sejam estimulados e autodeterminados para implementar os seus ideais nas empresas que trabalham.

Tabela 6: Escores médios nos tipos motivacionais de valores dos líderes empresariais da amostra, com recorte de estado civil

Tipos motivacionais/fatores	Solteiros	Casados
Autodeterminação	4,96	4,96
Benevolência	4,91	4,88
Conformidade	4,84	4,70
Estimulação	2,87	2,78
Hedonismo	4,49	3,88
Poder	3,78	3,78
Realização	4,51	4,37
Segurança	4,47	4,54
Tradição	3,00	3,24
Universalismo	4,44	4,58

Fonte: Dados da pesquisa.

Para testar a hipótese 2, sobre a variação dos tipos motivacionais por recorte de estado civil, a amostra foi dividida em grupos de líderes: casados e solteiros, que representam 80% do total da amostra. Depois foram calculados os seus escores médios por estado civil para os seus tipos motivacionais, conforme observado na Tabela 6.

Analisando a Tabela 6 foi percebido que não houve mudanças nas prioridades axiológicas dos líderes empresariais quando analisados por estado civil, pois a ordem dos tipos motivacionais não se alterou para cada classe estudada, permanecendo o mesmo ordenamento da amostra completa. Porém, alguns escores apresentaram ligeiras diferenças. Os solteiros são mais inclinados para a estimulação e o hedonismo, enquanto os casados possuem uma necessidade maior de segurança, de seguir as tradições e de possuir uma orientação universalista, que busca o bem-estar de todos, independente de proximidade familiar ou emocional.

Em relação aos eixos de segunda ordem também não houve alteração, mostrando que nos dois gêneros as dimensões *Autotranscendência* e *Abertura à mudança* tiveram maiores médias.

Para testar a hipótese 3, sobre a variação dos tipos motivacionais por recorte de titulação acadêmica, a amostra foi dividida em três grupos: (i) graduados com 44 indivíduos; (ii) especialistas, com orientação *Lato sensu*, com 188 indivíduos; (iii) estudantes ou mestres ou doutores, com orientação *Stricto sensu*, com 82 indivíduos. Os escores foram calculados e foram registrados na Tabela 7.

Tabela 7: Escores médios nos tipos motivacionais de valores dos líderes empresariais da amostra, com recorte de titulação acadêmica

Tipos motivacionais/fatores	Graduados	Or. <i>Lato sensu</i>	Or. <i>Stricto sensu</i>
Autodeterminação	5,00	4,98	4,89
Benevolência	4,86	4,95	4,75
Conformidade	4,81	4,84	4,46
Estimulação	2,86	2,78	2,86
Hedonismo	4,00	4,20	3,75
Poder	3,38	3,97	3,53
Realização	4,43	4,53	4,10
Segurança	4,52	4,63	4,24
Tradição	3,29	3,19	3,04
Universalismo	4,57	4,57	4,42

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da tabela anterior mostrou que não houve variação nos tipos motivacionais mais fortes para cada um dos grupos, mas em relação a intensidade dos tipos motivacionais, sim, devido a variação de escore. No grupo de graduados o tipo motivacional *Autodeterminação* é mais forte que nos outros grupos, sugerindo que esse indivíduos busquem com mais afinco cumprir suas metas profissionais e pessoais. Porém os graduados possuem uma baixa orientação para o *Poder social*, possivelmente porque ocupam os cargos mais baixos de gerência em suas organizações. Também são mais tradicionalistas, evitando romper os costumes organizacionais. São os mais conservadores dos três grupos.

No segundo grupo, composto por especialistas, o escore do tipo motivacional *Benevolência* é o mais alto dos três grupos, sugerindo que buscam servir mais os interesses das pessoas íntimas no ambiente organizacional, assim como a maior necessidade de *Poder* entre os três grupos. Possuem também o escore mais baixo de *Estimulação*.

Ao investigar outros dois parâmetros, notou-se que nesse grupo estão inseridos gerentes e executivos de altos cargos e alta média de idade, o que parece explicar os três índices anteriores encontrados.

O terceiro grupo apresenta os índices mais baixos de *Tradição*, de *Conformidade*, de *Hedonismo* e de *Realização*. São os menos conservadores entre os três grupos. Parece que são profissionais que já chegaram próximo do topo de suas carreiras, por isso, não são orientados para seguir costumes e respeitar tradições e acatar decisões de pessoas de outros cargos. Também não estão orientados para agradar a si mesmos, possuindo o caráter mais transcendental da amostra e menos individualista.

Em relação à hipótese 4, sobre a variação dos tipos motivacionais por recorte de idade, foi verificada a análise a partir da média de idade da amostra, que atingiu o grau de 44,0 anos, permitindo a análise com o recorte de idade dos líderes empresariais com até 44 anos e acima de 44 anos (inclusive).

Tabela 9: Escores médios nos tipos motivacionais de valores dos líderes empresariais da amostra, com recorte de idade

Tipos motivacionais/fatores	Média < 44 anos	Média ≥ 44 anos
Autodeterminação	4,88	5,11
Benevolência	4,81	5,05
Conformidade	4,76	4,70
Estimulação	2,78	2,86
Hedonismo	4,08	4,01
Poder	3,72	3,92
Realização	4,48	4,26
Segurança	4,42	4,73
Tradição	3,08	3,34
Universalismo	4,49	4,64

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a tabela anterior, dividida em líderes empresariais mais jovens e mais maduros, foi observado que a ordem dos tipos motivacionais principais, os dois mais fortes e os dois mais fracos, não se alterou, independente da idade da população estudada. Porém, os escores dos principais tipos motivacionais mudaram ligeiramente.

Entre os dois grupos anteriores notou-se que os líderes empresariais com menor média de idade são orientados para a *Conformidade*, o *Hedonismo* e a *Realização*, como tipos motivacionais importantes para esse grupo, destarte, mais individualistas. Logo, são profissionais que buscam ter disciplina, obediência e influência no local de trabalho, mas sem abrir mão de prazer, ambição e buscar uma carreira bem-sucedida. São menos conservadores e menos transcendentais quando comparados ao outro grupo.

Os líderes empresariais com maior média de idade são orientados principalmente para os tipos motivacionais *Autodeterminação*, *Benevolência* e *Segurança*, destarte, mais coletivistas. São profissionais que buscam liberdade, ordem social, trabalho como dignidade e sentido para vida no local de trabalho, apresentando como características: autodeterminação, curiosidade, independência, responsabilidade, lealdade, honestidade e prestatividade.

A hipóteses 5 não foi rejeitada, pois o tipo motivacional *Autodeterminação* mostrou-se alto entre os líderes empresariais que ocupam cargos em suas organizações de funções de liberdade de escolha.

5. CONCLUSÕES

A proposta do trabalho foi analisar os tipos motivacionais e a hierarquização dos valores pessoais dos líderes empresariais e o resultado foi que o perfil axiológico dos líderes é formado pelos tipos motivacionais mais fortes *Autodeterminação* e *Benevolência*. Como tipos motivacionais mais fracos os líderes empresariais da amostra apresentam *Estimulação* e *Tradição*. Com base nas considerações e análises pode ser dito que os valores pessoais dos líderes empresariais os orientam para terem comportamentos autodeterminados, independentes, a serem curiosos, prestativos, responsáveis e indulgentes, além de buscarem liberdade, criatividade e verem o trabalho como uma forma de ganhar dignidade. Esses são os valores mais expressivos dentro dos seus tipos motivacionais predominantes e poderão prever comportamentos desses profissionais. Por outro lado, os líderes rejeitam ter uma vida variada, que fuja de seu foco específico, seguir tradições e costumes, serem audaciosos, não são inclinados a serem humildes e moderados.

A análise dos questionários propiciou uma rica investigação, permitindo estudar a amostra e identificar importantes achados sobre a variação de comportamento de acordo com o estado civil, a titulação acadêmica e a idade em relação aos tipos motivacionais dos líderes empresariais. A análise dos eixos de segunda ordem mostra que os líderes empresariais da amostra possuem um caráter autotranscendente e aberto à mudança.

Contribuição prática da pesquisa mostrou que se pode hierarquizar os valores pessoais dos líderes e verificar suas prioridades axiológicas, o que irá permitir prever o comportamento do líder na análise da pré-disposição para a adoção de novas formas do estudo do fenômeno liderança entre executivos e gerentes de empresas. Com isso, muitas práticas e políticas organizacionais poderão ser explicitadas, discutidas e implementadas, a partir da verificação dos valores desse grupo, que gerarão suas visões de mundo, suas atitudes e suas ações futuras.

Todas as hipóteses não foram rejeitadas ou como popularmente costuma se dizer “aceitas”. Os principais achados foram que, em geral, os líderes empresariais são mais coletivistas que individualistas, possuindo caráter transcendental e aberto a mudança. Os líderes empresariais solteiros são mais inclinados para a *Estimulação* e o *Hedonismo*, enquanto os casados possuem uma necessidade maior de *Segurança*, de seguir *Tradições*.

Em relação à formação acadêmica, líderes empresariais com menor formação acadêmica (apenas graduação) são muito autodeterminados e tradicionalistas, evitando romper os costumes organizacionais, ademais, possuem baixa orientação para exercer poder social. Líderes empresariais com maior formação acadêmica (pós *Stricto sensu*) são pouco conservadores, apresentam baixo apego à tradições e conformidade. Não possuem inclinação hedônica. Os líderes empresariais com menor média de idade são orientados para os tipos motivacionais *Conformidade*, *Hedonismo* e *Realização*. Enquanto os líderes empresariais com maior média de idade são orientados principalmente para os tipos motivacionais *Autodeterminação*, *Benevolência* e *Segurança*. De modo geral, pela natureza do trabalho dos líderes empresariais, o tipo motivacional *Autodeterminação* mostrou-se forte para essa classe organizacional.

Os resultados aqui apresentados não podem, de forma automática, serem tomados como representativos do universo de líderes empresariais no Brasil, categoria extremamente ampla e não abrangida por métodos mais rigorosos de amostragem. Ressalta-se que a amostra dessa pesquisa não tem garantia de aleatoriedade nem assegura uma representatividade, em proporção adequada de todos os líderes empresariais existentes em suas peculiaridades, assim como variações regionais também poderão ocorrer em função das diferenças culturais e sociais das regiões geográficas brasileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F.; SOBRAL, F. O Sistema de Valores Humanos de Administradores Brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 10. n. 3. São Paulo, SP. Maio/jun 2009.
- ALLPORT, G. W. **Desenvolvimento da Personalidade**: considerações básicas para o desenvolvimento da personalidade. 2 ed. São Paulo: Herder, 1966.
- ALLPORT, G. W.; VERNON, P.; LINDZEY, G. **A Study of Values**. Boston: Houghton Mifflin, 1960.
- ANTONIO, F.; REIS, G.; SANTOS, A.; MARINHO, B. **Há Diferenças nos Valores de Administradores de Empresas que Atuam em Áreas Funcionais Distintas?** In: XII SemeAd - Seminários em Administração FEA - USP. Universidade São Paulo. São Paulo: XII SemeAd, 2009.
- BAKER, M. Selecting a Research Methodology. **The Market Review**. V.1, p. 373-397, 2001.
- BERGAMINI, C. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.
- CALVOSA, Marcello. **Análise do Planejamento Estratégico Pessoal a Partir do Autoconhecimento dos Valores Pessoais**: a proposta do Modelo das Decisões Axiológicas. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2011a.
- CALVOSA, Marcello; ALMEIDA, M. **Análise Psicológica e Perfil dos Empreendedores a partir dos seus Valores Pessoais e dos Tipos Motivacionais de Schwartz**. In: I Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis I AdCont - UFRJ. Rio de Janeiro. I Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis, 2010.
- 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. 2010, p. 208-213.
- CASTRO, P.; CALVOSA, Marcello; WRIGHT, J.; CASADO, T. **Prioridades Axiológicas e Expectativa de Sucesso: um Estudo com os CEOs do Futuro**. In: Encontro Científico da ANPAD - EnANPAD 2009, 2009, São Paulo. Anais do XXXIII EnANPAD. São Paulo, 2009.
- COVEY, S. **O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza**. São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DAVIDOV, E.; SCHMIDT, P.; SCHWARTZ, S. H. Bringing Values Back in the Adequacy of the European Social Survey to Measure Values in 20 Countries. **Public Opinion Quarterly**. v. 72. n. 3, Fall 2008, p. 420-445.
- FERNANDES, H.; FERREIRA, M. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Psico-USF**. v. 14. n. 3. Set./Dez. 2009, p. 341-354.
- GOUVEIA, V.; MEIRA, M.; GUSMÃO, E.; SOUZA FILHO, M.; SOUZA, L. Valores Humanos e Interesses Vocacionais: um estudo correlacional. **Psicologia em Estudo**. v. 13, n. 3. Maringá, jul./set. 2008, p. 603-611.
- GOUVEIA, V.; MARTINEZ, E.; MEIRA, M.; MILFONT, T. A Estrutura e o Conteúdo Universais dos Valores Humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia** (Natal). v. 6 n.2 .Natal July/Dec. 2001, p. 133-142.
- KAMIA, M. (2007). **Valores Pessoais como Antecedentes do Comportamento Proativo nas Organizações**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.
- KLUCKHOHN, C.K.M. Values and Value Orientation in the Theory of Action. In: PARSONS, T.; SHLDS, E.(eds). **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1951.
- LAFLEY, A.; CHARAN, Ram. **O Jogo da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PASQUALI, L.; ALVES, A. Validação do Portraits Questionnaire – PQ de Schwartz para o Brasil. **Avaliação Psicológica**. v. 3. n. 2. p 73-82, 2004.
- RANGEL, C.; FREITAS, C.; SILVA, D.; PANTANI, D.; RAMOS, R.; TEIXEIRA, M.L.M. Paralelismo entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais: um estudo comparativo entre empresas. **Revista Jovens Pesquisadores**. v. 4. n. 7. Jul./Dez. 2007.
- RIBAS, F.; RODRIGUES, C. Valores Organizacionais Declarados e Implantados: uma percepção entre o real e o desejável. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**. v. 1. n. 2. Florianópolis, dez. 2009, p. 43-60.

- RODRIGUES, C.; VIEIRA, K.; RIBAS, F.; TOLFO, G.; CATARINA, G. Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**. V. 8, n. 2, p. 245-264, Maio/Ago., 2010.
- ROHAN, M. J. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**. v. 4, n. 3, p. 255- 277, 2000.
- ROKEACH, M. The Two-value Model of Political Ideology and British Politics. In M. Rokeach (Ed.), **Understanding Human Values: individual and societal**. New York: Free Press, 1979.
- ROKEACH, Milton. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press, 1973.
- SCHWARTZ, S. H. Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, March 2011, p. 307-319.
- SCHWARTZ, S. H. Validade e Aplicabilidade da Teoria de Valores. In: PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p. 56-92.
- SCHWARTZ, S. H.; BARDI, A. Value Hierarchies across Cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. v. 32. n. 3. 2001, p. 268–290.
- SCHWARTZ, S. H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? **Journal of Social Issues**. V. 50. 1994, p. 19-45.
- SCHWARTZ, S. H. **Universals in the Content and Structure of Human Values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. In: ZANNA, M. P. (org.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Orlando, FL: Academic, 1992, p.1-65,
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 58. n. 5. 1990, p. 878-891.
- SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 53. n. 3. 1987, p. 550-562.
- TAMAYO, A.; PORTO, J. Validação do Questionário de Perfis de Valores (PVQ) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25. n. 3. Jul-set 2009, p. 369-376.
- TAMAYO, A. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007a, v. 23, n. especial, pp. 007-015.
- TAMAYO, A. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007b, v. 23, n. especial.
- TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Ed. Vozes. 2005.
- TAMAYO, A. Prioridades Axiológicas, Atividade Física e Estresse Ocupacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5. n. .3. Set./Dec. 2001.
- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 9. n. 2. 1993, p. 329-348.
- TINOCO, J.; ASSÊNCIO, E.; JOÃO, B.; CLARO, J. **Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz**. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo: XIII SEMEAD, 2010.
- VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **A Marca da Liderança**. Rio de Janeiro: Best Business, 2009.