



## O SISTEMA DE VALORES HUMANOS DE ADMINISTRADORES BRASILEIROS: ADAPTAÇÃO DA ESCALA PVQ PARA O ESTUDO DE VALORES NO BRASIL

THE HUMAN VALUES SYSTEM OF BRAZILIAN EXECUTIVES:  
ADAPTATION OF THE PVQ SCALE FOR STUDYING PERSONAL VALUES  
IN BRAZIL

### FILIFE JORGE RIBEIRO DE ALMEIDA

*Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e doutor em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

*Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.  
Avenida Dias da Silva, 165 – Coimbra – Portugal – CEP 3004-512  
E-mail: falmeida@fe.uc.pt*

### FILIFE JOÃO BERA DE AZEVEDO SOBRAL

*Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e doutor em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

*Professor adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV).  
Praia de Botafogo, 190, sala 506, Botafogo – Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22253-900  
E-mail: filipe.sobral@fgv.br*

## RESUMO

O sistema de valores humanos dos administradores e suas implicações na prática gerencial têm se tornado objeto de um interesse crescente por parte de especialistas em ciências sociais de todo o mundo, facilitado pelas contribuições recentes da psicologia para a compreensão do tema e operacionalização dos conceitos. Nesse âmbito, destaca-se a teoria motivacional de Schwartz. O objetivo desta pesquisa é estudar o sistema de valores dos administradores brasileiros por meio da aplicação de uma versão adaptada da nova escala PVQ proposta e revista por Schwartz. Os resultados confirmam a validade dessa versão adaptada da escala para estudar os valores de ordem superior no contexto brasileiro, embora se apresente menos robusta para estudar os tipos motivacionais de valores. Os administradores brasileiros revelam um sistema de valores centrados na autonomia individual como motivador da cooperação voluntária e da busca do bem-estar social, sobrepondo-se a valores baseados na hierarquia e na formalidade.

## PALAVRAS-CHAVE

Valores humanos; Escala PVQ; Schwartz; Administradores; Brasil.

## ABSTRACT

The human values of managers and their implications in corporate performance have increasingly become a subject of interest for social scientists all over the world, much due to the recent contributions from psychology which provided reasoning and practical solutions for understanding and studying values. In this context, Schwartz's motivational theory is one of the most representative contributions. This paper aims at studying the human values system of Brazilian managers through the application of a revised version of the PVQ scale originally proposed by Schwartz. Results confirm the validity of this new adapted version of the PVQ for studying higher order values in Brazilian context, although it seems less robust

for studying motivational type values. Brazilian managers seem to attribute higher value to individual autonomy as motivator for volunteer cooperation and pursuit of social well-being, valuing freedom and egalitarianism over hierarchy and formality in social interactions.

## KEYWORDS

Human values; PVQ scale; Schwartz; Managers; Brazil.

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de valores de cada indivíduo está presente em diversas facetas de sua vida, manifestando-se nas suas escolhas e na forma como se relaciona com as outras pessoas em sociedade. No contexto empresarial, os valores também influenciam a ação gerencial, no entanto essa relação entre valores pessoais e administração de empresas parece tão evidente quanto difícil de identificar, dada a complexidade de fatores que influenciam a prática e as escolhas empresariais. A essa dificuldade, acresce ainda a ampla variedade de sentidos que encerra o conceito de valor humano. Apesar disso, a palavra “valor” é invocada nas diversas áreas do conhecimento como porta de acesso à essência espiritual do ser humano. Os valores pessoais são também frequentemente referidos como conceito central para entender fenômenos sociais (KLUCKHON, 1951; ROKEACH, 1973), entre eles o comportamento humano em contexto organizacional. Por isso, vem-se considerando cada vez mais relevante o estudo dos valores dos dirigentes empresariais e da sua influência nas opções estratégicas e na definição das políticas gerenciais das empresas.

Durante as últimas décadas, no campo dos estudos organizacionais, a terminologia dos valores foi também adotada sob múltiplas formas, para além das mais comuns já utilizadas na linguagem econômica. Os valores passaram a contribuir para classificar princípios coletivos orientadores da ação, para definir cultura organizacional e para explicar comportamentos individuais no contexto organizacional. Embora ainda dispersas, existem já literatura acadêmica e pesquisas empíricas significativas sobre a importância do sistema de valores pessoais nas práticas de administração empresarial (KOZAN; ERGIN, 1999; MUNENE; SCHWARTZ; SMITH, 2000; TAMAYO et al., 2001; ESPARZA; FERNÁNDEZ, 2002; SMITH; PETERSON; SCHWARTZ, 2002; TEIXEIRA et al., 2006).

O reconhecimento de que por meio da análise dos valores pessoais pode-se amplificar a compreensão sobre o comportamento organizacional é um desenvolvimento recente na área dos estudos organizacionais. Em particular, a pes-

quisa sobre decisão gerencial que envolva dilemas éticos pode beneficiar-se do estudo aprofundado sobre valores humanos. Leone (1991) defende que a conduta empresarial, como projeção do comportamento da classe dirigente, pode ser explicada pelo efeito combinado dos valores pessoais dos dirigentes e das informações que eles recebem do ambiente envolvente. Leone (1991, p. 112) conclui que os valores constituem as “variáveis de referência com as quais podemos entender melhor as decisões tomadas no interior das empresas: a sua direção, o seu alcance e, mesmo, o seu limite”. Assim se justifica também a pertinência de estudar o sistema de valores dos dirigentes empresariais a fim de compreender as razões subjacentes e implícitas de sua conduta e de suas escolhas estratégicas.

O interesse pelos valores, como variável psicológica, desenvolveu-se a partir da segunda metade do século XX, tendo as elaborações teóricas e as pesquisas de campo promovidas pela psicologia projetado o entendimento dos valores humanos para além do campo restrito da reflexão filosófica, fornecendo soluções para operacionalizar o conceito e estudá-lo empiricamente. Nesse contexto, destaca-se o trabalho pioneiro de Milton Rokeach (1973), amplamente citado e adotado como referencial no estudo de valores humanos durante as últimas décadas em todo o mundo. Mais recentemente, adquiriu significativa visibilidade a abordagem motivacional dos valores humanos de Shalom Schwartz (1992). A teoria de Schwartz propõe uma síntese das contribuições anteriores num modelo que estabelece os valores como objetivos gerais que visam à satisfação de necessidades humanas básicas, organizando-se em dez tipos motivacionais que definem todo o espectro axiológico humano. Para operacionalizar a sua teoria, o autor desenvolveu originalmente a escala *Schwartz value survey* (SVS), tendo apresentado recentemente uma proposta alternativa para estudar empiricamente o sistema de valores humanos por meio de uma nova escala: o *portrait value questionnaire* (PVQ). Essa nova escala, proposta pelo autor em 2001 e sujeita a sucessivas revisões, pretende simplificar o processo de inquirição sobre valores humanos, diminuindo o tempo de resposta exigido, facilitando a compreensão das perguntas e recorrendo ao questionamento projetivo sobre condutas e posturas concretas perante diversos aspectos da vida em sociedade.

Assim, este artigo visa ao objetivo duplo de estudar o sistema de valores dos administradores brasileiros, utilizando e testando uma versão adaptada da escala PVQ de Schwartz para o contexto brasileiro. Por um lado, o aprofundamento do conhecimento sobre o sistema de valores do gestor brasileiro permitirá um melhor entendimento sobre o seu perfil moral, as suas opções empresariais e até as suas concepções intervencionistas sobre o papel do Estado e das empresas na economia. Por outro lado, a proposta de adaptação da escala PVQ para a língua portuguesa poderá possibilitar a multiplicação de estudos sobre valores humanos e suas implicações nos diversos aspectos das decisões gerenciais e dos comportamentos de organizações e empresas no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEPÇÕES E TEORIAS CLÁSSICAS SOBRE VALORES HUMANOS

No mundo das ideias, e fora dele, a palavra “valor” contém uma diversidade de significados que, embora justifique a sua frequente evocação na linguagem cotidiana, dificulta a compreensão e o consenso em torno do que representa o conceito. Tal como refere Birou (1976, p. 419) no *Dicionário das Ciências Sociais*, “a palavra ‘valor’ é uma das que possuem significação mais rica, mais complexa e mais difícil de definir”. O autor descreve valor como a “capacidade que um objeto (coisa, ideia ou outra pessoa) tem de satisfazer um desejo, uma necessidade ou uma aspiração humana”, distinguindo como principais categorias de valores os valores econômicos, jurídicos, éticos ou morais, culturais e religiosos (BIROU, 1976, p. 419). Mas, apesar dessa ampla variedade de significados, é consensual que algo só tem valor na medida em que o tenha para alguém (HESSEN, 2001), tratando-se, portanto, de um conceito dependente e estritamente inerente à condição humana. Por esse motivo, a designação de valores humanos refere-se a quaisquer valores que o sujeito humano atribua a qualquer objeto, seja este uma coisa real, uma ideia, um homem, uma opinião ou um ato.

O estudo dos valores humanos foi, durante muitos séculos, uma área da competência exclusiva da filosofia, tendo recebido as contribuições recentes e significativas de Max Scheler (1874-1928), Johannes Hessen (1889-1971), Garcia Morente (1886-1942) ou mesmo Nicholas Rescher (1928-). A reflexão filosófica tem indiscutíveis méritos na fundamentação e construção de doutrina sobre valores humanos, mas raras vezes a filosofia arriscou propostas exaustivas e sistemáticas sobre valores específicos. De fato, as classificações filosóficas dos valores não permitem o acesso direto aos valores propriamente ditos, mas apenas a grandes categorias axiológicas. As tentativas de identificação dos valores concretos que animam a conduta humana foram desenvolvidas principalmente pela psicologia e pelas ciências sociais durante a segunda metade do século XX. É nessas áreas do conhecimento que se podem encontrar as contribuições mais significativas para a discriminação dos valores humanos.

Uma das primeiras tentativas bem-sucedidas de estudar empiricamente os valores individuais foi conduzida pelo psicólogo Gordon Allport, com as contribuições de Philip Vernon e de Gardner Lindzey, divulgada no livro *Study of values*, o qual alcançou projeção mundial na terceira edição publicada em 1960<sup>1</sup>. Na obra,

<sup>1</sup> O livro foi originalmente publicado em 1931 por Allport e Vernon, tendo recebido mais tarde significativas contribuições de Lindzey para a terceira edição de 1960.

os autores propõem e testam um instrumento de medida dos valores, inspirados pelo pensamento do filósofo alemão Eduard Spranger<sup>2</sup>. No entanto, apesar do esforço desenvolvido por Allport, Vernon e Lindzey para operacionalizar os *tipos de homem* definidos por Spranger, estes permanecem, em rigor, no plano das classificações categóricas, não oferecendo uma discriminação efetiva dos valores propriamente ditos que caracterizam cada uma das classes axiológicas consideradas.

O primeiro estudo original que buscou identificar exaustivamente os valores humanos, tornando-se uma referência incontornável para todas as pesquisas posteriores sobre valores, foi realizado pelo psicólogo Milton Rokeach. Em seu trabalho pioneiro sobre a natureza e os sistemas de valores humanos, Rokeach (1973, p. 5) definiu valor como uma “crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado-final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado-final de existência oposto”, estando presente em todos os campos das ciências sociais e tendo pertinência transversal para o estudo da maioria dos fenômenos sociais. Rokeach (1973) defendeu, assim, que os valores existem em número reduzido e quantificável, referindo-se a preferências estáveis por determinados modos de conduta (valores instrumentais) ou estados-finais de existência (valores terminais), em detrimento de outros. Os *valores instrumentais* representam a preferência por um determinado comportamento, distinguindo os valores morais que, quando violados, provocam sentimentos de culpa (por exemplo, *agir de forma honesta*) dos valores de competência, centrados na pessoa e não na sua relação com os outros, que, quando violados, provocam a sensação de vergonha e de incompetência (por exemplo, *agir de forma lógica*). Os *valores terminais* representam a preferência por estados-finais de existência, distinguindo os valores centrados no indivíduo (por exemplo, *paz interior*) dos valores centrados na sociedade (por exemplo, *fraternidade*). Apesar de não se dever estabelecer uma relação de um para um entre os valores dos dois tipos, Rokeach (1973) considera que os valores humanos têm uma importante função motivacional, segundo a qual o cumprimento e a obediência aos valores instrumentais visa alcançar os estados-finais desejados (valores terminais), e esses estados-finais visam atingir objetivos maiores que estão além das necessidades biológicas imediatas e que, ao contrário destas, não são esporádicos nem parecem ser plenamente saciáveis.

Embora concebida originalmente para aplicação à realidade norte-americana, o que constitui uma insuficiência teórica reconhecida pelo autor (ROKEACH, 1973), a teoria de Rokeach foi testada em inúmeras pesquisas ao longo das últimas décadas, permanecendo como um dos mais populares métodos para avalia-

<sup>2</sup> O livro *Types of men* é o mais representativo do pensamento de Spranger, publicado em 1914 e traduzido para inglês em 1928.

ção das prioridades axiológicas dos indivíduos (ROHAN, 2000). No entanto, a inexistência de uma teoria sobre a estrutura subjacente ao sistema de valores que consta do seu instrumento de pesquisa (*Rokeach value survey*) torna a proposta de Rokeach uma lista de valores sem aparente relação entre si, impossibilitando a compreensão dos efeitos e do significado das preferências axiológicas de cada pessoa (ROHAN, 2000). Talvez a maior contribuição de Rokeach consista na forma como estudou a natureza dos valores humanos, integrando o pensamento filosófico, os conhecimentos da psicologia e as teorias sociais.

## 2.2 A TEORIA MOTIVACIONAL DE SCHWARTZ

Atualmente, a teoria sobre os valores humanos básicos da autoria de Shalom Schwartz é uma das mais referenciadas no estudo empírico de valores, sendo a sua metodologia amplamente aceita e adotada por pesquisadores de todo o mundo. Schwartz (2005a, p. 21) propõe “uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, uma maneira de organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias”. Para o efeito, os valores individuais são considerados por Schwartz (1992, 1994, 2005a) como fins da ação humana cujo alcance permite satisfazer uma ou mais das três necessidades básicas da sua existência: as necessidades biológicas, as necessidades de interação social coordenada e as necessidades de sobrevivência e de bem-estar dos grupos. Os valores representam, portanto, objetivos gerais que visam satisfazer necessidades humanas básicas, sendo definidos por Schwartz (1992) como metas desejáveis, transituacionais e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida dos indivíduos. A visão de Schwartz parece sintonizada com o pensamento clássico de autores fundamentais, tanto no campo da filosofia como no campo das ciências sociais. No campo filosófico, Hessen (2001, p. 46) reconhece que será valor “tudo aquilo que for apropriado a satisfazer determinadas necessidades humanas”, acrescentando Rescher (1969, p. 10), segundo o qual os valores são uma manifestação da capacidade humana de agir racionalmente em nome de objetivos que permitam cumprir a sua “visão de uma boa vida”. No âmbito da fundamentação de uma teoria geral da ação humana, Kluckhohn (1951) refere que os valores contêm dentro de si uma crença subjacente sobre o que é desejável e não apenas desejado. Schwartz (1992) sintetiza essas ideias ao descrever os valores como objetivos humanos desejáveis que se destinam a satisfazer necessidades básicas. Ancorado nessa concepção, o autor defende que o que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo motivacional que ele expressa, esclarecendo que um valor corresponde a um determinado tipo de valor motivacional quando os comportamentos por aquele gerados contribuem para o cumprimento do objetivo central deste (SCHWARTZ, 1992).

Schwartz (1994) identificou os seguintes dez tipos motivacionais de valores – definidos pelos objetivos que representam – capazes de caracterizar todo o espectro axiológico, incluindo neles 57 valores específicos: *autodeterminação* (independência de pensamento e de ação), *estimulação* (novidade e desafio na vida), *hedonismo* (prazer individual associado essencialmente aos sentidos), *realização* (êxito pessoal decorrente da demonstração de competência segundo padrões sociais), *poder* (*status* social, domínio e controle sobre pessoas e recursos), *segurança* (harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo), *conformidade* (contenção de ações e impulsos que possam prejudicar os outros ou violar normas sociais), *tradição* (respeito, compromisso e aceitação dos costumes e das ideias culturalmente estabelecidos), *benevolência* (preservar e fortalecer o bem-estar dos que estão próximos nas interações cotidianas) e *universalismo* (compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar social e preservação da natureza).

Cada valor específico pode então ser definido pelo objetivo motivacional que ele permite cumprir. Para testar empiricamente a sua teoria, Schwartz desenvolveu a escala que designou *Schwartz value survey* (SVS), na qual é pedido ao respondente que atribua um grau de importância a cada um dos 57 valores específicos como princípios orientadores da sua vida. Os valores específicos de Schwartz incluem alguns dos valores enunciados por Rokeach, entre outros provenientes de abordagens alternativas, demonstrando preocupação em reunir as contribuições mais significativas dos autores mais influentes. No entanto, o principal diferencial da proposta de Schwartz consiste no fato de esses valores serem concebidos no quadro de uma teoria mais geral da motivação que explica a relação entre eles (ROHAN, 2000), que os fundamenta filosoficamente e que permite clarificar a ligação dos sistemas de valores com outras dimensões da vida humana. Os valores específicos desempenham um papel secundário nessa teoria, uma vez que cumprem apenas a missão de permitir aferir a validade da estrutura de valores motivacionais, a qual constitui a contribuição mais relevante de todo o trabalho de Schwartz.

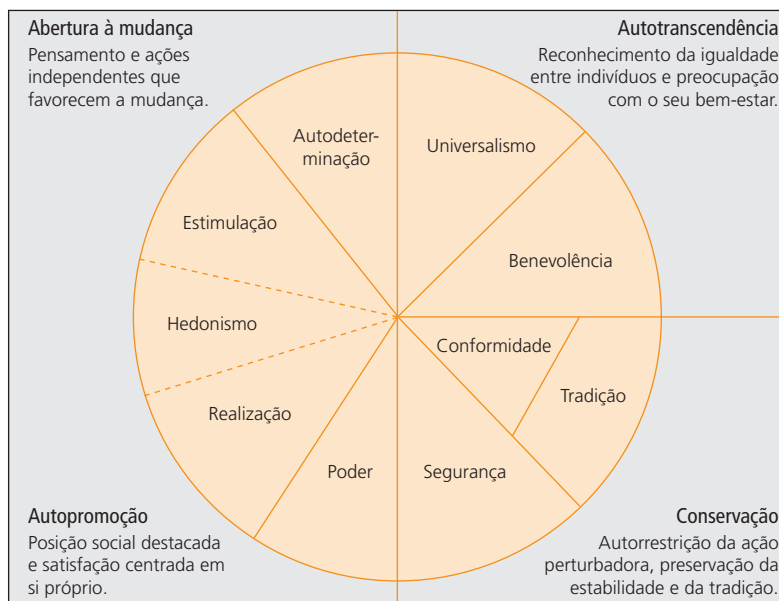
Os valores motivacionais têm, segundo a teoria, uma relação dinâmica entre si. As ações que buscam alcançar um determinado valor podem ser compatíveis ou conflitantes com a busca de outro valor. Assim, os tipos motivacionais descritos podem ser organizados em uma estrutura circular na qual sejam visíveis as relações de complementaridade e de oposição entre os valores, ou seja, os valores que se situem mais próximos entre si têm motivações subjacentes semelhantes e aqueles que estejam mais distantes no círculo terão motivações subjacentes mais antagônicas. Essa estrutura de valores humanos e a teoria subjacente foram vali-



dadas e empiricamente confirmadas por Schwartz ao longo de mais de dez anos de pesquisa<sup>3</sup>. Na Figura 1, é apresentada a estrutura teórica das relações entre valores, tal como identificada por Schwartz (1992,1994).

FIGURA 1

### RELAÇÕES ENTRE OS DEZ VALORES MOTIVACIONAIS



Fonte: Adaptada de Schwartz e Sagie (2000).

Na Figura 1, a disposição dos valores motivacionais revela as relações de proximidade e de antagonismo entre eles. Essa estrutura de oposição e de proximidade permite ainda agrupar os valores motivacionais em duas dimensões bipolares de ordem superior. Tal como mostra a Figura 1, são identificados dois eixos que opõem a “abertura à mudança” (autodeterminação e estimulação) à “conservação” (segurança, conformidade e tradição) e a “autopromoção” (poder e realização) à “autotranscendência” (universalismo e benevolência)<sup>4</sup>. Essas quatro categorias constituem as motivações mais gerais que justificam a adesão e a realização de determinados valores motivacionais.

<sup>3</sup> Schwartz (2005a) avaliou sua teoria com base em dados de 210 amostras de 67 países localizados em todos os continentes habitados, reunindo respostas de 64.271 pessoas, recolhidas entre 1988 e 2002.

<sup>4</sup> O valor motivacional *hedonismo* tem elementos partilhados pelas dimensões abertura à mudança e autopromoção.

O primeiro eixo – “abertura à mudança” *versus* “conservação” – ordena os valores em função da tendência pessoal para a independência de pensamento e abertura à mudança ou, pelo contrário, para a defesa da estabilidade e preservação do estado de coisas. O segundo eixo – “autopromoção” *versus* “autotranscendência” – refere-se à realização de valores centrados no bem-estar e no desenvolvimento individual ou orientados para o bem-estar e a harmonia coletiva. A estrutura dinâmica de valores identificada por Schwartz sugere que, por exemplo, a busca da autopromoção implique decisões, escolhas e comportamentos que comprometem o reforço simultâneo da autotranscendência, dada a oposição teórica entre essas duas dimensões.

Embora a clareza e a suficiência da estrutura dos valores humanos de Schwartz possam ser desafiadas filosoficamente, a teoria que sustenta essa estrutura tem sido confirmada em estudos interculturais e intraculturais, sendo também adotada como referência em pesquisas com objetos de estudo muito distintos<sup>5</sup>. Assim, a estrutura circular dos tipos motivacionais de valores foi confirmada no estudo comparado de diferentes culturas nacionais (SCHWARTZ; BARDI, 2001; SCHWARTZ; SAGIE, 2000; RALSTON et al., 1997) e em pesquisas estritamente nacionais, como na Espanha (ESPARZA; FERNÁNDEZ, 2002; GOUVEIA et al., 2001), na Irlanda (SOUSA; BRADLEY, 2002) ou no Brasil (TAMAYO, 2007; TAMAYO et al., 2001). O método de Schwartz foi também adotado no estudo de questões de natureza sociológica (KNAFO; SCHWARTZ, 2001) e em investigações sobre o comportamento de administradores no contexto empresarial (SMITH; PETERSON; SCHWARTZ, 2002; MUNENE; SCHWARTZ; SMITH, 2000). Essa diversidade de aplicações tem contribuído para reforçar a fundamentação empírica das propostas teóricas de Schwartz e sua relevância para a compreensão de uma vasta multiplicidade de fenômenos sociais.

## 3 MÉTODO DE PESQUISA

### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para testar empiricamente a validade da escala PVQ adaptada para o Brasil, bem como analisar o sistema de valores dos administradores brasileiros, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um questionário estruturado. Os

<sup>5</sup> Apesar da ampla aceitação dos seus princípios, a teoria de Schwartz não recolhe validade empírica universal, apresentando ainda resultados contraditórios (PEREIRA; LIMA; CAMINO, 2001; GOUVEIA et al., 2001; MENEZES; CAMPOS, 1997) que sugerem prudência na adesão acrítica à estrutura circular de valores motivacionais.

questionários foram aplicados presencialmente em 32 turmas de MBA e mestrado executivo de instituições de ensino superior de referência do Rio de Janeiro e de São Paulo. Uma vez solicitada a colaboração voluntária dos potenciais participantes, adotaram-se os seguintes procedimentos: a) foi comentado que estava sendo realizado uma pesquisa acadêmica para conhecer as atitudes, opiniões e condutas das pessoas sobre diferentes aspectos de sua vida; b) enfatizou-se a necessidade de que as respostas fossem individuais, de acordo com o que pensava cada um, sem levar em conta o que seria mais desejável socialmente; e c) foi garantido a todos os participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas estatisticamente de forma agregada.

Dada a necessidade de validar previamente a escala PVQ utilizada nesta pesquisa, o questionário foi submetido à apreciação externa e à verificação de incoerências ou omissões por meio de um pré-teste. Dessa forma, uma primeira versão da escala foi submetida à apreciação de especialistas no tema, integrando as suas sugestões numa versão melhorada do instrumento de pesquisa. Essa fase permitiu aperfeiçoar a linguagem usada em alguns itens, eliminando igualmente redundâncias conceituais. Posteriormente, realizou-se um pré-teste com 25 alunos de um curso de pós-graduação *lato sensu* em uma instituição de ensino superior do Rio de Janeiro. Nessa fase, fizeram-se ajustamentos adicionais da linguagem e avaliou-se a duração média de cada resposta.

## 3.2 AMOSTRA

Dado que os objetivos da pesquisa não impõem restrições à sua aplicação setorial ou às condições específicas do empregador, a amostra selecionada foi definida segundo o critério de acessibilidade. No total, participaram nesta pesquisa 632 alunos de pós-graduação em Administração. A amostra final é constituída na sua maioria por homens (62%), apresentando uma idade média de 34 anos e experiência profissional média de 12 anos. A amostra inclui 38% de respondentes do Rio de Janeiro, 28% de São Paulo, 6% de Minas Gerais, 5% de Goiás, 3% do Pará e os restantes distribuídos por outros 16 Estados brasileiros, representando um total de 21 Estados.

## 3.3 A ESCALA PVQ ADAPTADA

Para operacionalizar a pesquisa, optou-se por utilizar uma versão adaptada da escala *portrait values questionnaire* (PVQ) (SCHWARTZ, 2001) – a fim de estudar o sistema de valores dos administradores brasileiros. Essa escala, tal como definida e proposta pelo seu autor, permite o acesso a valores motivacionais e não a

valores específicos. Assim, o PVQ destina-se a medir o grau de importância atribuída pelo respondente a cada um dos dez tipos motivacionais de valores humanos. O PVQ foi desenhado para facilitar o estudo dos valores humanos básicos de pessoas com um nível de instrução reduzido que revelem maiores dificuldades de pensamento abstrato (tal como exigia o *Schwartz value survey* que inquiria diretamente a importância atribuída a cada um de 57 valores específicos). Em sua versão atual mais reduzida, o PVQ é um questionário projetivo, composto por 21 itens que descrevem as preferências de 21 pessoas, sendo pedido ao respondente que indique o quanto cada uma dessas pessoas descritas se parece com ele. Cada item é constituído por duas frases descritivas: uma refere-se à importância de um valor específico, e a outra, a um sentimento complementar relacionado com o mesmo valor<sup>6</sup> (SCHWARTZ et al., 2001; SCHWARTZ, 2003).

Embora o PVQ original utilize essa técnica projetiva de avaliação de preferências individuais, o questionário usado nesta pesquisa inquirir os participantes diretamente, por tratar-se de indivíduos com um previsível nível elevado de consciência cognitiva em relação a si próprios e com uma capacidade autorreflexiva consolidada. Assim, a escala projetiva foi transformada em uma escala de avaliação de cada princípio de conduta em relação a si próprio, traduzida de inglês para português por meio de um processo de tradução e retrotradução. Na avaliação interna da escala, Schwartz (2003) confirmou, com base em evidências empíricas, que as duas frases de cada item medem o mesmo conceito, concluindo também que é estatisticamente indiferente utilizá-las separadamente ou fundi-las numa única frase<sup>7</sup>. Por isso, neste caso, para conferir aos itens um sentido mais direto, foram resumidas em uma única frase as duas que compunham cada item, mantendo integralmente o sentido original de ambas.

A versão do PVQ adotada é então constituída por 21 frases que descrevem preferências relacionadas com os valores motivacionais, sendo pedido ao respondente que declare em que medida essas preferências coincidem com as suas como princípios de conduta que orientam a sua vida e as suas escolhas. O Quadro 1 apresenta os itens adaptados da escala PVQ e os valores motivacionais que, segundo Schwartz, cada um deles permite avaliar.

<sup>6</sup> Por exemplo, “Para ele é importante tomar as suas próprias decisões em relação ao que faz. Ele gosta de ser livre e de não depender dos outros” ou “Para ele é importante mostrar as suas capacidades. Ele quer ser admirado pelo que faz” (SCHWARTZ, 2003, p. 313, 314).

<sup>7</sup> A esse respeito, Schwartz (2003, p. 305) refere que, com base nas elevadas correlações verificadas entre as duas frases de cada item estudadas separadamente, para fins analíticos, “não importa se os dois itens são combinados numa única afirmação”, embora reconheça também a inexistência de qualquer indicação que sugira que essa fusão “melhora a qualidade da frase em termos de validade e fidedignidade”.

QUADRO I

ESCALA PVQ ADAPTADA

ITENS DO QUESTIONÁRIO	VALOR MOTIVACIONAL
3 Defender que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça.	
8 Escutar as pessoas que são diferentes de mim e, mesmo que não concorde com elas, procurar compreendê-las.	<i>Universalismo</i>
19 Proteger e preservar a natureza.	
12 Ajudar e zelar pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam.	
18 Ser leal aos amigos e dedicar-me às pessoas que me estão próximas.	<i>Benevolência</i>
7 Defender que as pessoas devem fazer o que lhes mandam, cumprindo as regras em todos os momentos, mesmo quando ninguém está observando.	<i>Conformidade</i>
16 Comportar-me sempre de maneira apropriada, evitando fazer coisas que os outros considerem errado.	
9 Não pedir mais do que se tem, acreditando que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem.	<i>Tradição</i>
20 Respeitar a crença religiosa e cumprir os mandamentos da sua doutrina.	
5 Viver em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade.	<i>Segurança</i>
14 Defender que o país deva estar livre de ameaças internas e externas, protegendo a ordem social.	
2 Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.	
17 Estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram.	<i>Poder</i>
4 Mostrar as minhas capacidades para que as pessoas possam admirar o que faço.	<i>Realização</i>
13 Ter sucesso e impressionar os outros.	

(continua)

**QUADRO I (CONTINUAÇÃO)**

**ESCALA PVQ ADAPTADA**

ITENS DO QUESTIONÁRIO	VALOR MOTIVACIONAL
10 Divertir-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer.	<i>Hedonismo</i>
21 Apreciar os prazeres da vida e cuidar bem de mim.	
6 Fazer muitas coisas diferentes na vida e procurar sempre coisas novas para fazer.	<i>Estimulação</i>
15 Correr riscos e procurar sempre novas aventuras.	
1 Pensar em novas ideias e ser criativo, fazendo as coisas à minha maneira.	<i>Autodeterminação</i>
11 Tomar as minhas próprias decisões sobre o que faço, tendo liberdade para planejar e escolher as minhas ações.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.4 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Para tratar os dados, foram adotados procedimentos estatísticos sugeridos pelo próprio autor e outros exigidos pela natureza específica do processo de validação da escala. Para realizar a *similarity structure analysis* (SSA), utilizou-se o SPSS 15. As pontuações z foram calculadas para os valores básicos, e adotou-se uma solução bidimensional. A análise fatorial confirmatória foi efetuada por meio do pacote estatístico Lisrel 8.3 (JORESKÖG; SÖRBOM, 1996). Os dados foram submetidos ao programa na forma de matriz de correlação, adotando-se o estimador *General Least Squares* (GLS).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DA ESCALA PVQ

O estudo do sistema de valores pessoais dos administradores brasileiros foi realizado, nesta pesquisa, com recurso a uma versão modificada da escala PVQ originalmente proposta por Schwartz (2001). Segundo o autor, os valores humanos básicos podem ser agrupados em dez categorias axiológicas correspondentes a dez objetivos motivacionais específicos – os valores motivacionais (VM). Essas

categorias definem, portanto, a motivação subjacente à realização de cada valor. Para Schwartz, os dez VM têm validade universal e constituem a totalidade das motivações que podem caracterizar os valores humanos, variando apenas de pessoa para pessoa a prioridade atribuída a cada VM.

Na teoria de Schwartz, os VM estão ainda organizados em dois eixos axiológicos de ordem superior dispostos numa estrutura circular que reflete a relação dinâmica de proximidade e de antagonismo entre as finalidades subjacentes aos VM. Os polos antagônicos de cada um desses eixos axiológicos representam valores de ordem superior (VOS) que, pelo significado dos VM que os constituem, permitem atribuir aos eixos as designações de eixo de valores éticos e eixo de valores práticos com a seguinte correspondência:

- a) Eixo 1: valores éticos
  - VOS *autotranscendência*: universalismo e benevolência.
  - VOS *autopromoção*: realização e poder.
- b) Eixo 2: valores práticos
  - VOS *conservação*: conformidade, tradição e segurança.
  - VOS *abertura à mudança*: hedonismo<sup>8</sup>, autodeterminação e estimulação.

A validação do PVQ e sua adequação teórica foram já amplamente debatidas por Schwartz (2003, 2005b), no entanto, tratando-se de uma versão com adaptações, é conveniente avaliar o ajustamento da nova escala. Para o efeito, analisou-se inicialmente a consistência interna por meio dos alfas de Cronbach ( $\alpha$ ). Schwartz (2001) alerta que dificilmente os  $\alpha$  dos VM poderão ser elevados, uma vez que a escala visa cobrir o espectro total de significados e de subdimensões que constituem cada um deles<sup>9</sup>. Além disso, o reduzido número de itens destinados a medir cada VM (dois, com exceção do universalismo que é medido por três itens) também condiciona as correlações internas dessas subescalas. Por isso, o autor recomenda que o  $\alpha$  não seja considerado uma medida fiel da fidedignidade da escala para cada VM, valorizando acima dele a consistência teórica dos itens entre si e aconselhando o uso do  $\alpha$  apenas para avaliação dos quatro VOS que compõem os dois eixos superiores (estes, sim, medidos por vários itens, uma vez que incluem todos os itens dos VM que os compõem) (SCHWARTZ, 2001, 2003).

Apesar dessas limitações, optou-se por realizar a análise preliminar dos  $\alpha$  da escala, como demonstra a Tabela 1.

<sup>8</sup> Segundo a teoria, o hedonismo ocupa uma posição ambígua, podendo oscilar entre os grupos de valores aqui designados como valores de autopromoção e de abertura à mudança. O seu posicionamento final deve ser decidido com base na análise preliminar dos dados.

<sup>9</sup> Por exemplo, o VM poder inclui as ideias de riqueza e de autoridade, o VM universalismo inclui a compreensão e a tolerância em relação ao outro, a preocupação com a justiça e a natureza.

TABELA I

ALFAS DE CRONBACH DA ESCALA DE VALORES HUMANOS

	VALORES MOTIVACIONAIS*		VALORES DE ORDEM SUPERIOR
Valores éticos	Universalismo	0,568 (0,62)	<i>Autotranscendência</i> 0,650
	Benevolência	0,543 (0,67)	
	Poder	0,475 (0,65)	<i>Autopromoção</i> 0,629
	Realização	0,594 (0,76)	
	Hedonismo	0,549 (0,76)	
Valores práticos	Estimulação	0,526 (0,72)	<i>Abertura à mudança</i> 0,618
	Autodeterminação	0,457 (0,45)	
	Segurança	0,312 (0,70)	<i>Conservação</i> 0,524
	Conformidade	0,379 (0,63)	
	Tradição	0,443 (0,53)	

Fonte: Elaborada pelos autores.

\*Entre parênteses, os  $\alpha$  obtidos na validação original do PVQ (SCHWARTZ et al., 2001).

Como previsto, os  $\alpha$  dos VM são genericamente baixos. Comparativamente com os resultados originais de Schwartz, constata-se que a versão agora utilizada tem níveis ainda inferiores de consistência interna, com divergências especialmente acentuadas nos casos dos VM segurança e conformidade. Schwartz (2005b, p. 62) já havia referido que, com base nos testes empíricos da escala, tal como também já acontecia com o SVS, o PVQ “geralmente mede tradição e autodeterminação com baixa confiabilidade”, justificando-o com o fato de esses tipos motivacionais incluírem, cada um, componentes muito diversos.

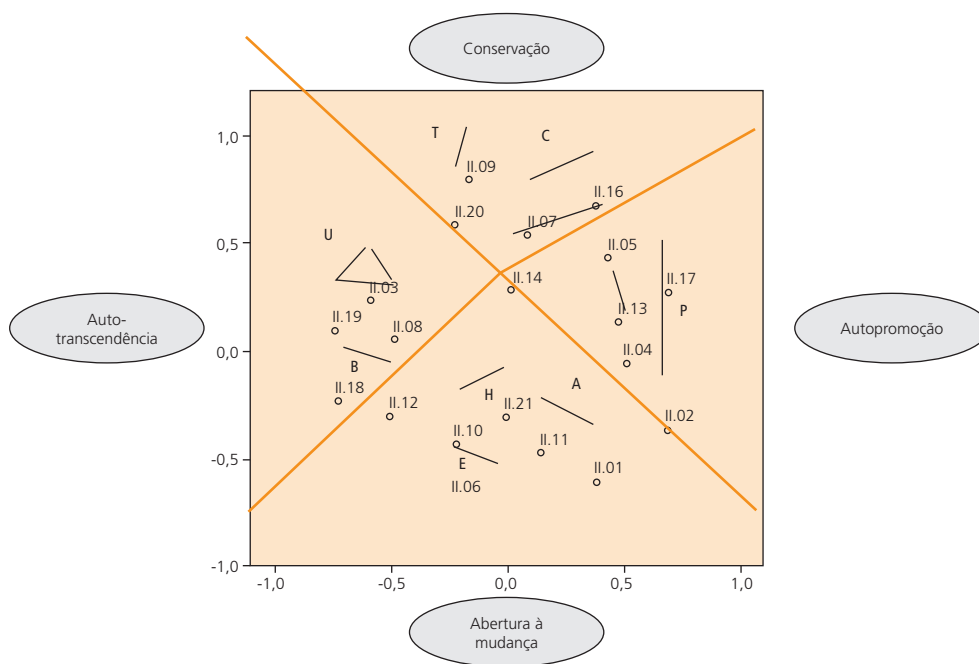
Uma análise inicial dos dados permite verificar que a presença do VM hedonismo no VOS autopromoção reduz o  $\alpha$  deste grupo de valores. Dada a indefinição teórica reconhecida por Schwartz sobre a posição deste VM, optou-se por transferi-lo para o VOS abertura à mudança, confirmando o reforço dos  $\alpha$  em ambos os grupos. Embora os  $\alpha$  permaneçam baixos, sugerindo alguma insuficiência metodológica na adaptação da escala – especialmente no caso dos VM segurança e conformidade, cujos baixos  $\alpha$  comprometem a significância estatística do VOS conservação –, a análise deve prosseguir respeitando a estrutura prevista da escala, a fim de não comprometer a consistência teórica original dos itens.



Em seguida, reproduzindo a metodologia habitualmente utilizada para avaliação da escala PVQ (SCHWARTZ, 2005b; SCHWARTZ et al., 2001; KNAFO; SCHWARTZ, 2001), procede-se à análise dos dados por meio de uma aplicação específica da técnica estatística *similarity structure analysis* (SSA), segundo a qual os itens são mapeados como pontos num espaço bidimensional, de tal forma que as distâncias entre eles reflitam as suas inter-relações. Esse procedimento permite comparar o mapa gerado pela SSA com a estrutura teórica circular dos VM de Schwartz. A Figura 2 apresenta, portanto, o mapeamento dos itens da escala PVQ dispostos num espaço bidimensional de acordo com as suas inter-relações, ou seja, quanto maior for a semelhança conceitual entre dois itens, mais próximas devem ser as suas localizações no mapa. Os indicadores de ajustamento da SSA revelam boas medidas de adequação dos dados à análise da estrutura de similaridade (medidas de estresse relativamente baixas; *dispersion accounted for* = 0,945; coeficiente de congruência de Tucker = 0,972).

FIGURA 2

MAPA BIDIMENSIONAL DE VALORES (ANÁLISE SSA)



Fonte: Elaborada pelos autores.

T = tradição; C = conformidade; S = segurança; R = realização; P = poder; A = autodeterminação; E = estimulação; H = hedonismo; B = benevolência; U = universalismo.

Como mostram os agrupamentos destacados no mapa, embora a disposição dos VM não revele as relações adjacentes previstas na teoria de Schwartz, em termos agregados os VOS respeitam rigorosamente a estrutura de ordem superior. Os dois eixos axiológicos de ordem superior surgem bem definidos e com oposições cruzadas como antecipado pela teoria. Quanto aos VM, tal como sugerido pelos  $\alpha$  de Cronbach, a SSA parece confirmar a presença do VM hedonismo no VOS abertura à mudança.

O mapeamento por meio da SSA parece, portanto, corroborar a relativa inadequação dos dados para avaliação dos VM, confirmando o seu ajustamento para análises axiológicas de ordem superior no plano dos VOS. Efetivamente, a simplificação da escala em frases únicas e o reduzido número de itens associados a cada VM, ao forçar a medição das subdimensões dos VM em itens únicos, podem ter provocado uma excessiva heterogeneidade de significados subjacentes a cada VM, reduzindo a sua consistência interna.

Dando continuidade à validação da escala PVQ utilizada, foram comparadas duas estruturas de valores por meio de uma análise fatorial confirmatória: uma testando a estrutura de dez VM e outra testando a estrutura de quatro VOS. O modelo da estrutura fatorial de dez VM revelou um ajustamento insatisfatório ( $\chi^2_{(144)} = 743$ ;  $\chi^2/\text{gl} = 5,16$ ; RMSEA = 0,086). Os índices GFI (0,88) e AGFI (0,81) com valores inferiores a 0,9 corroboram essa adequação insatisfatória do modelo (BYRNE, 1998; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2000). Apesar de os indicadores de ajustamento sugerirem que o modelo apresenta algumas ambiguidades, o modelo estrutural revela fatores com razoável consistência interna, uma vez que todas as cargas fatoriais são estatisticamente significativas a 1%, com exceção do VM segurança.

Por sua vez, o modelo teórico de quatro VOS apresentou um ajustamento satisfatório aos dados ( $\chi^2_{(183)} = 526$ ;  $\chi^2/\text{gl} = 2,87$ ; RMSEA = 0,070; GFI = 0,90; AGFI = 0,87). Além disso, todas as cargas fatoriais são estatisticamente significativas e diferentes de zero ( $t > 1,96$ ,  $p < 0,05$ ). As cargas fatoriais positivas corroboram a adequação da distribuição do conjunto de valores segundo os tipos de valores de ordem superior propostos pela teoria. Na Tabela 2, são resumidos os resultados principais de ambas as análises fatoriais confirmatórias.

**TABELA 2**

**ESTRUTURA FATORIAL DO MODELO DE DEZ VM  
 E DO MODELO DE QUATRO VOS**

	VALORES MOTIVACIONAIS										VALORES DE ORDEM SUPERIOR			
	A	E	H	U	B	T	C	S	P	R	AM	AT	CO	AP
Item 1	0,64										0,42			
Item 11	0,47										0,50			
Item 6		0,72									0,43			
Item 15		0,49									0,40			
Item 10			0,79								0,54			
Item 21			0,48								0,46			
Item 3				0,50								0,47		
Item 8				0,40								0,47		
Item 19				0,64								0,56		
Item 12					0,56							0,59		
Item 18					0,63							0,54		
Item 9						0,53							0,32	
Item 20						0,44							0,50	
Item 7							0,52						0,36	
Item 16							0,38						0,35	
Item 5								-0,14					0,28	
Item 14								0,07					0,43	
Item 2									0,55					0,50
Item 17									0,53					0,48
Item 4										0,61				0,76
Item 13										0,67				0,48

Fonte: Elaborada pelos autores.

As análises realizadas parecem confirmar que a escala PVQ utilizada neste estudo apresenta algumas fragilidades, especialmente no que se refere à robustez da estrutura de dez VM. Apesar de tudo, ambas as análises sustentam a identificação dos quatro VOS postulados pela teoria. No que diz respeito à estrutura de compatibilidade e conflito dos VOS, segundo estabelece o modelo de Schwartz, é apresentada na Tabela 3 a matriz de correlações Phi ( $\Phi$ ) entre os fatores resultantes da análise prévia. Diferentemente da análise SSA que define a compatibilidade e o conflito por meio da proximidade e do afastamento dos tipos de valores, respectivamente, na análise fatorial confirmatória estas podem ser avaliadas por meio da magnitude e da direção das correlações entre os fatores. Uma correlação positiva e significativa denota compatibilidade entre um par de tipos motivacionais de valores, enquanto a negativa e significativa seria indício de conflito.

TABELA 3

MATRIZ DE CORRELAÇÕES DOS VALORES DE ORDEM SUPERIOR

	AM	AT	CO	AP
Abertura à mudança (AM)	1			
Autotranscendência (AT)	0,53*	1		
Conservadorismo (CO)	-0,10*	0,52*	1	
Autopromoção (AP)	0,30*	-0,28*	0,18*	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

\*sig. < 0,05

Como se pode constatar, a estrutura de compatibilidades e conflitos propostos pela teoria é também corroborada pela matriz de correlações. As correlações entre cada um dos VOS sustentam a taxonomia de Schwartz, uma vez que os polos de cada um dos eixos (VOS autotranscendência *versus* VOS autopromoção; e VOS conservação *versus* VOS abertura à mudança) se encontram negativamente correlacionados entre si. Além disso, cada um dos VOS se encontra positivamente correlacionado com os valores do eixo contrário (os VOS adjacentes), o que permite validar a estrutura circular postulada por Schwartz.

Todas as análises efetuadas permitem corroborar a validade da escala PVQ adaptada utilizada neste estudo para o estudo de valores humanos, tal como postulados pela teoria de Schwartz. No entanto, apesar de validar a estrutura circular proposta na teoria quanto aos valores de ordem superior, a escala apresenta algumas ambiguidades no plano dos valores motivacionais. No entanto,

os valores devem ser analisados como um sistema de inter-relações, dinâmico e hierárquico, que estabelece prioridades axiológicas que afetam, por essa via, as escolhas individuais perante as múltiplas circunstâncias da vida. Assim, essas prioridades influenciam o comportamento sob a forma de um sistema articulado de valores que se reforçam e que se opõem. Essa visão agregada dos valores permite minimizar o problema da consistência interna de cada VM em particular, uma vez que a relação entre estes está presente na estrutura de VOS.

## 4.2 O SISTEMA DE VALORES DOS ADMINISTRADORES BRASILEIROS

Para analisar o sistema de valores dos administradores brasileiros, manter-se-á a utilização da escala nos termos previstos inicialmente, construindo os indicadores dos VM com base nas médias dos itens respectivos e os VOS com base nas médias dos VM. Além disso, da amostra inicial foram excluídos todos os respondentes que não tinham experiência profissional mínima de 3 anos e os que não exerciam nenhum cargo gerencial, para assegurar a consistência entre os objetivos deste estudo e a amostra utilizada. A amostra final é constituída por 359 respondentes (foram excluídos 273), na sua maioria por homens (67%), apresentando uma idade média de 36 anos e experiência profissional média de 14 anos. Relativamente ao nível hierárquico, 18,4% são diretores, 39,0% são gerentes de nível médio e 42,6% são supervisores ou coordenadores de nível operacional.

O sistema de valores dos respondentes pode ser avaliado por meio da prioridade que eles atribuem à realização de cada valor em particular. Essa prioridade baseia-se na hierarquia axiológica definida pela importância relativa atribuída a cada VOS, podendo, por um lado, comparar os VOS entre si dentro do mesmo sistema e, por outro, compará-los com uma estrutura axiológica pancultural, previamente validada para diferentes sociedades. A comparação da hierarquia particular de uma amostra com uma hierarquia coletiva é essencial para identificar se algum ou alguns VOS apresentam uma prioridade peculiarmente alta ou baixa (SCHWARTZ; BARDI, 2001). Para esse efeito, adotam-se como referência os resultados agregados de Schwartz (2005b) relativos aos escores e aos níveis de prioridade de cada VOS, validados para amostras de países e cidades localizados em todos os continentes habitados, representando um leque cultural muito diverso<sup>10</sup>. O estudo de Schwartz revela a existência de um consenso pancultural

---

<sup>10</sup> A hierarquia axiológica pancultural definida por Schwartz (2005b) baseia-se em amostras nacionais do Chile, Finlândia, França, Itália e Holanda, e em amostras de cidades da Austrália (Adelaide), China (Xangai), Alemanha (Chemnitz), Israel (Jerusalém), Japão (Osaka), Rússia (Moscou), África do Sul (Midrand) e Alemanha (Berlim).

muito elevado sobre a importância relativa atribuída aos VOS. A Tabela 4 mostra os valores médios dos VOS desta amostra e dos VOS construídos por meio da amostra pancultural de Schwartz.

TABELA 4

### HIERARQUIA DOS VALORES DE ORDEM SUPERIOR DOS GESTORES BRASILEIROS

VALORES DE ORDEM SUPERIOR	AMOSTRA DE GESTORES BRASILEIROS		AMOSTRA PANCULTURAL*	
	ESCORES	NÍVEL DE PRIORIDADE	ESCORES	NÍVEL DE PRIORIDADE
Autotranscendência	5,33	1	4,57	1
Abertura à mudança	4,76	2	3,74	3
Conservação	3,93	3	3,81	2
Autopromoção	3,72	4	3,1	4

Fonte: Elaborada pelos autores.

\* Com base em Schwartz (2005b).

Na amostra pancultural, a preferência recai sobre os VOS centrados no mundo exterior ao indivíduo – valorização do bem-estar coletivo e da estabilidade social – em detrimento dos VOS centrados no próprio agente – autonomia de ação e predomínio individual sobre a coletividade. No caso dos executivos brasileiros, o quadro de preferências parece deslocar-se de uma dicotomia *indivíduo-sociedade* para uma dicotomia *hierarquia-igualdade*. Nessa nova formulação, comparam-se os polos adjacentes superiores com os polos adjacentes inferiores da estrutura axiológica circular, ao contrário do caso pancultural em que a comparação se faz lateralmente. Munene, Schwartz e Smith (2000) identificam uma dimensão axiológica agregada que, no plano cultural, opõe valores hierárquicos a valores igualitários, caracterizando assim a forma como as sociedades promovem o comportamento social responsável e como motivam os indivíduos para considerar em suas ações o bem-estar coletivo, gerindo as respectivas interdependências. Segundo os autores, a preferência por valores hierárquicos caracteriza sociedades em que a distribuição desigual de poder, de papéis sociais e de recursos é legitimada como forma de assegurar o comportamento socialmente responsável entre os indivíduos. A preferência por valores igualitários caracteriza, pelo contrário, sociedades em que os indivíduos são dotados de uma capaci-

dade moral equivalente e incentivados a usar a sua liberdade para que possam se comprometer voluntariamente na cooperação com os outros em nome do bem-estar comum (MUNENE; SCHWARTZ; SMITH, 2000). A valorização dos polos superiores dos dois eixos de VOS, na estrutura circular de Schwartz, parece coincidir com o plano axiológico de Munene, Schwartz e Smith (2000) que prefere a *igualdade à hierarquia* como forma de organização social e como princípio orientador da ação individual no mundo, enquanto a valorização dos polos inferiores parece coincidir com a preferência oposta que privilegia a hierarquia.

O sistema de valores dos respondentes foi também analisado cruzando os dados relativos a cada um dos VOS com algumas características demográficas e organizacionais dos respondentes. Os resultados revelam que, à medida que os administradores envelhecem e adquirem experiência profissional, ficam mais orientados para o bem-estar coletivo (VOS autotranscendência –  $p < 0,05$ ) e menos preocupados com a satisfação dos seus interesses individuais (VOS autopromoção –  $p < 0,01$ ), o que é um resultado previsível, uma vez que os gestores mais jovens e inexperientes são mais motivados pelo que ainda não alcançaram, como o reconhecimento e realização profissional. No entanto, constata-se que os respondentes mais jovens valorizam significativamente mais o VOS abertura à mudança ( $p < 0,05$ ), enquanto os mais velhos atribuem mais importância ao VOS conservação ( $p < 0,01$ ). Conclui-se, portanto, que os gestores mais jovens são mais abertos à mudança e valorizam menos a estabilidade do que os mais velhos. À medida que envelhecem, os gestores parecem substituir o impulso empreendedor por uma atitude mais conservadora, o que é consistente com o padrão habitual de acomodação a redes sociais e maior aversão ao risco que acompanha a progressão etária. A análise da variância (ANOVA) permite concluir ainda que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre os sistemas de valores dos homens e mulheres da amostra quanto ao VOS *conservação* ( $p < 0,05$ ), e os homens revelam uma maior orientação para a preservação do *status quo* do que as mulheres da amostra.

Foram ainda identificadas diferenças estatisticamente significativas relacionadas ao nível hierárquico, ao setor de atividade e à área funcional de atuação. Assim, pode-se concluir que os administradores de topo são mais abertos à mudança do que os gestores de nível operacional ( $p < 0,05$ ), enquanto os gestores que atuam em organizações industriais ou que exercem a sua atividade na área financeira são mais conservadores do que os que atuam em organizações de serviços ou aqueles que exercem funções de administração geral ou na área comercial ( $p < 0,05$ ). Esses resultados parecem confirmar que a natureza da atividade do gestor está relacionada com as prioridades na sua estrutura de valores.

## 5 DISCUSSÃO E CONTRIBUTOS

No contexto empresarial e acadêmico, os valores humanos dos administradores e responsáveis organizacionais têm se tornado objeto de intenso debate e crescente interesse. Em razão disso, este artigo visou alcançar o objetivo duplo de estudar o sistema de valores dos administradores brasileiros e validar uma versão adaptada ao contexto brasileiro da escala PVQ proposta originalmente por Schwartz para operacionalizar a sua teoria motivacional dos valores humanos básicos. Para esse efeito, foi aplicado um questionário com a nova escala PVQ a uma amostra de 632 alunos de 32 turmas de MBA e mestrado executivo de instituições de ensino superior de referência do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Os resultados confirmaram a adequação dessa versão adaptada da escala para estudar os quatro valores de ordem superior (VOS) no Brasil, embora ela se revele menos robusta para o estudo dos dez valores motivacionais (VM) propriamente ditos. Tal como reconhece Schwartz (2001, 2003), o número reduzido de itens destinados a medir cada VM obriga a uma combinação de múltiplos significados em poucos itens, comprometendo naturalmente a correlação entre eles. Deve, pois, segundo o autor, ser essencialmente analisada a consistência entre os itens que constituem os VOS (medidos pelos itens dos VM que os compõem), tendo, nesse caso, a escala apresentado uma significativa consistência interna, confirmando-se a sua adequação para o estudo de valores pessoais no Brasil.

Na análise do sistema de valores dos administradores brasileiros, constata-se que, na amostra estudada, os administradores atribuem prioridade mais elevada aos VOS autotranscendência e abertura à mudança, revelando uma preferência por valores centrados na liberdade individual, na autonomia de pensamento e na igualdade como motivadores da cooperação voluntária e da busca pelo bem-estar social. Por oposição, os gestores parecem desvalorizar os valores mais centrados na hierarquia e na formalidade. Os resultados sugerem que os administradores brasileiros possuem uma estrutura de valores que prioriza o bem-estar coletivo e a liberdade individual acima do sucesso pessoal, da conquista de poder ou da conformidade comportamental com normas e regras impostas pela sociedade ou pela tradição. Esse resultado parece ser indicador de uma consciência ética pessoal que, embora solidária, não abdica da autonomia de decisão. Essa consciência, por seu lado, constitui uma exigência fundamental das filosofias de gestão contemporâneas.

Em síntese, os principais objetivos desta pesquisa consideram-se alcançados. Os estudos sobre o pensamento e a ética dos administradores e gerentes brasileiros ainda não permitem delinear um perfil exato de seu traço dominante e de suas implicações na forma como gerem e lideram as organizações no Brasil. Este artigo pretendeu constituir um contributo no sentido da clarificação dessa



dimensão por vezes oculta da vida empresarial. A versão validada da nova escala PVQ para o contexto brasileiro permitirá que ela seja aplicada ao estudo dos valores humanos no âmbito de inúmeros outros modelos de análise e fenômenos sociais, cruzando o sistema de valores com outras variáveis organizacionais e pessoais. Com base nos resultados, são igualmente lançadas pistas sobre a estrutura axiológica dos administradores brasileiros, a qual, embora derive possivelmente das circunstâncias particulares da função gerencial que desempenham, poderão também ter fundamentos históricos e culturais que merecem novos estudos e análises.

## REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G.; VERNON, P.; LINDZEY, G. *A study of values*. Boston: Houghton Mifflin, 1960.
- BIROU, A. *Dicionário das ciências sociais*. Tradução Alexandre Gaspar et al. 2. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1976.
- BYRNE, B. *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS*: Basic concepts, applications and programming. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- DIAMANTOPOULUS, A.; SIGUAW, J. *Introducing LISREL*. London: Sage, 2000.
- ESPARZA, L.; FERNÁNDEZ, L. Valores individuales y valores corporativos percebidos: una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada*, v. 12, n. 1, p. 41-59, 2002.
- GOUVEIA, V. et al. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 6, n. 2, p. 133-142, jul./dez. 2001.
- HESSSEN, J. *Filosofia dos valores*. Tradução L. Cabral de Moncada. Coimbra: Livraria Almedina, 2001.
- JORESKÖG, K.; SÖRBOM, D. *LISREL 8: User's reference guide*. Illinois: Scientific Software International, 1996.
- KLUCKHOHN, C. Values and value-orientation in the theory of action: and exploration in definition and classification. In: PARSONS, T.; SHILS, E. (Ed.). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1951. p. 388-433.
- KNAFO, A.; SCHWARTZ, S. Value socialization in families of Israeli-born and Soviet-born adolescents in Israel. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 2, p. 213-228, 2001.
- KOZAN, M.; ERGIN, C. The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *International Journal of Conflict Management*, v. 10, n. 3, p. 249-267, 1999.
- LEONE, N. O comportamento empresarial influenciado pelo jogo permanente do “sistema de valores e de atitudes” do dirigente. *Revista de Administração Pública*, v. 25, n. 2, p. 103-113, 1991.
- MENEZES, I.; CAMPOS, B. The process of value-meaning construction: a cross-sectional study. *European Journal of Social Psychology*, v. 27, n. 1, p. 55-77, 1997.
- MUNENE, J.; SCHWARTZ, S.; SMITH, P. Development in Sub-Saharan Africa: cultural influences and managers' decision behaviour. *Public Administration & Development*, v. 20, n. 4, p. 339-351, 2000.

- PEREIRA, C.; LIMA, M.; CAMINO, L. Sistemas de valores e atitudes democráticas de estudantes universitários de João Pessoa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 14, n. 1, p. 177-190, 2001.
- RALSTON, D. et al. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan and China. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 1, p. 177-207, 1997.
- RESCHER, N. *Introduction to value theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- ROHAN, M. A Rose by Any Name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.
- SCHWARTZ, S. Universals in the structure and content of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando: Academic Press, 1992. v. 25, p. 1-65.
- \_\_\_\_\_. Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. In: KIM, U. et al. (Ed.). *Individualism and collectivism: theory, method and applications*. Newbury Park: Sage Publications, 1994. p. 85-119.
- \_\_\_\_\_. A proposal for measuring value orientations across nations. In: *The questionnaire development package of the European Social Survey*, 2003. Disponível em: <<http://www.europeansocialsurvey.org>>. Acesso em: 8 jun. 2006.
- \_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Tradução Viviane Rios. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005a. p. 21-55.
- \_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. Tradução Viviane Rios. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005b. p. 56-95.
- SCHWARTZ, S.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 3, p. 268-290, 2001.
- SCHWARTZ, S.; SAGIE, G. Value consensus and importance: a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 31, n. 4, p. 465-497, 2000.
- SCHWARTZ, S. et al. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 5, p. 519-542, 2001.
- SMITH, A. *Teoria dos sentimentos morais*. Tradução Lya Luft. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- SMITH, P.; PETERSON, M.; SCHWARTZ, S. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: a 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 33, n. 2, p. 188-208, 2002.
- SOUSA, C.; BRADLEY, F. An assessment of value structure and content in Ireland. *Irish Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 109-123, 2002.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 23, n. especial, p. 7-15, 2007.
- TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.
- TEIXEIRA, M. et al. Sentidos de vida: um estudo transcultural entre gestores brasileiros e portugueses. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 15-30, jul./set. 2006.