

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Alice Maria Garcia de Mello

**VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS:
uma análise sob a perspectiva geracional**

Belo Horizonte

2011

Alice Maria Garcia de Mello

**VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS:
uma análise sob a perspectiva geracional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza
Sant'Anna

Belo Horizonte

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M527v Mello, Alice Maria Garcia de
Valores pessoais e organizacionais: uma análise sob a perspectiva geracional / Alice Maria Garcia de Mello. Belo Horizonte, 2012.
117f.: il.

Orientadora: Anderson de Souza Sant'Anna
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Geração X. 2. Geração Y. 3. Cultura organizacional. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Alice Maria Garcia de Mello

**VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS:
uma análise sob a perspectiva geracional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Orientador) - PUC Minas

Profa. Dra. Amyra Moyzes Sarsur

Profa. Dra. Simone Costa Nunes

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2011.

À minha filha Izabela e a meus pais, Mario
(*in memoriam*) e Edy, pelo incentivo e apoio
incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Ao colega, amigo e orientador Anderson, cujo apoio, abertura para o diálogo e longas discussões, desde o início, contribuíram sobremaneira para a minha decisão pelo mestrado e pelo desenvolvimento e resultado final deste estudo.

À Fundação Dom Cabral, que mais uma vez me proporciona a oportunidade de desenvolvimento profissional.

Às minhas colegas Stela e Mirian, que tanto me ajudaram nas pesquisas bibliográficas.

Aos meus colegas de mestrado, longa jornada, pelos bons momentos da nossa convivência.

Aos meus pais, Mario (*in memoriam*) e Edy, pelo incentivo à educação, como a melhor herança que poderiam deixar para mim. E pelos seus exemplos de valores e princípios que norteiam a minha vida. Sempre de cabeça erguida, olhando para frente, com fé e vontade para conquistar os meus sonhos.

À minha querida filha Izabela, pelo apoio de sempre, por sua paciência e sabedoria, que tanto me ajudaram nesta jornada. Suas sugestões e acolhidas neste momento foram de fundamental importância para a conclusão deste projeto. Mesmo no momento especial de sua vida, escrevendo novo capítulo na sua história, agora com o Leo, você soube me compreender, trazendo-me de volta ao meu eixo.

Às minhas amigas, com as quais pude dividir vários momentos de angústia e que souberam entender minha ausência.

A todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa, tornando possível a sua realização.

Uma vida não basta ser vivida, precisa ser sonhada.
Mario Quintana

RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de investigar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e valores organizacionais na perspectiva das últimas quatro gerações que convivem na contemporaneidade nos ambientes organizacionais, a saber, Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y, tendo como universo participantes de programas de desenvolvimento de executivos da Fundação Dom Cabral, de diferentes organizações. Como resultado da aplicação do instrumento de coleta de dados não foi possível obter número significativo de indivíduos da Geração Veteranos. Em decorrência os mesmos não foram considerados para fins das análises deste estudo. Quanto aos seus objetivos foram investigadas as prioridades axiológicas, valores pessoais (VP) dos respondentes e suas percepções quanto a valores organizacionais (VO) e por fim, relações entre valores pessoais (VP) e valores organizacionais (VO) *vis a vis* os pares geracionais X-BB, Y-BB e X-Y, representados por esses indivíduos. No que tange à metodologia, o estudo caracterizou-se pela natureza quantitativa e caráter descritivo, tendo sido realizado por meio da técnica de *survey*. Como instrumento de coleta de dados foi usado o questionário, composto por duas escalas do tipo Likert: (1) Inventário de Valores de Schwartz (SVS), desenvolvido por Schwartz (1992) e (2) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), autores que constituem o marco teórico deste estudo. Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas para os valores pessoais (VP) Poder, Realização e Universalismo entre o conjunto das gerações investigadas. Em relação aos valores organizacionais (VO), os resultados apontaram diferenças estatisticamente significativas para os valores Bem-estar, Domínio e Prestígio. Ainda como resultado, a análise da relação entre os valores pessoais (VP) e valores organizacionais (VO) apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os pares geracionais X-BB, Y-BB e X-Y concentradas nos valores pessoais (VP) Autodeterminação, Benevolência, Hedonismo e Tradição, quando comparados aos valores organizacionais (VO). A partir desse conjunto de dados foi possível um melhor entendimento de diferenças entre os grupos geracionais investigados, contribuindo para a ampliação de estudos de base científica sobre o tema, assim como subsídios para a formulação de políticas e práticas de gestão mais aderentes às

características de diferentes gerações atualmente presentes nos ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Geração Veteranos. Geração Baby Boomer. Geração X. Geração Y. Valores pessoais. Valores organizacionais.

ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the existence of statistically significant differences between personal values and organizational values from the perspective of the last four generations living together in contemporary organizational environments, namely, the Veterans, the Baby Boomers, Generation X and Generation Y. For such, participants, from different organizations, of executive development programs at Fundação Dom Cabral, were surveyed. Regarding the application of the data gathering tool, it was not possible to obtain a significant number of Veteran Generation individuals. The specific objectives were to investigate the axiological priorities, the respondents' personal values (PV) and their perceptions about organizational values (OV). Finally, it was to investigate the relationship between personal values (PV) and organizational values (OV) vis-à-vis the generational peers X-BB, Y-BB and X-Y represented by these individuals. Regarding the methodology, this is a quantitative and descriptive research, conducted by a survey technique. As an instrument of data collection, I have used a questionnaire with two Likert-type scales: (1) Schwartz Value Survey (SVS), developed by Schwartz (1992) and (2) Profiles of Organizational Values Inventory, developed by Oliveira e Tamayo (2004), authors who constitute the theoretical framework of this study. The results indicated statistically significant differences for the personal values (PV): Power, Achievement and Universalism, among the set of generations investigated. Regarding the organizational values (OV), the results showed statistically significant differences for the values Well-being, Domain and Prestige. In addition to the results above, the analysis of the relationship between personal values (PV) and organizational values (OV) shows statistically significant differences between the generational pairs X-BB, Y-BB and X-Y concentrated on the personal values (PV) Self-Determination, Benevolence, Hedonism and Tradition, when compared to the organizational values (OV). From this data set, it was possible to have a better understanding of the differences or similarities among the generational groups which were examined, thus contributing to scientific background studies on the theme, as well as providing subsidies for the formulation of management policies and practices which approximate to the characteristics of different generations currently present in organizational environments.

Keywords: Veteran Generation. Baby Boomer Generation. Generation X. Generation Y. Personal values. Organizational values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura circular e bidimensional	36
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição por sexo	69
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por faixa etária	70
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por geração	71
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de experiência no emprego atual	71
Gráfico 5 - Valores pessoais por grupo geracional (valores padronizados)	76
Gráfico 6 - Valores organizacionais por grupo geracional (valores padronizados)	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das gerações	28
Quadro 2 - Os dez tipos motivacionais de valores	34
Quadro 3 - Ênfases motivacionais e tipos motivacionais adjacentes	37
Quadro 4 - Lista de valores pessoais da escala de Tamayo e Schwartz (1993) .	38
Quadro 5 - Fatores do IPVO, correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Metas dos Valores Organizacionais e Coeficientes Alpha ..	45
Quadro 6 - Par Geracional X-BB	82
Quadro 7 - Par Geracional Y-BB	82
Quadro 8 - Comparações entre os pares geracionais Y-BB e X-BB	83
Quadro 9 - Par Geracional X-Y	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação da validade convergente dos construtos	59
Tabela 2 - Medidas de Confiabilidade dos Indicadores	62
Tabela 3 - Avaliação da validade discriminante dos construtos	64
Tabela 4 - Valores Pessoais: Geração Baby Boomer	73
Tabela 5 - Valores Pessoais: Geração X	74
Tabela 6 - Valores Pessoais: Geração Y	74
Tabela 7 - Médias dos tipos motivacionais de valores pessoais por grupos com comparações de médias padronizadas	75
Tabela 8 - Valores Organizacionais: Geração Baby Boomer	77
Tabela 9 - Valores Organizacionais: Geração X	78
Tabela 10 - Valores Organizacionais: Geração Y	78
Tabela 11 - Médias dos fatores por grupos com comparações de médias padronizadas	79

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

EUA	-	Estados Unidos da América
FDC	-	Fundação Dom Cabral
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPVO	-	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais
IVO	-	Inventário de Valores Organizacionais
MBA	-	Master in Business Administration
PCR	-	Programa de Capacitação para Resultados
PDA	-	Programa para o Desenvolvimento de Acionistas
SVS	-	Schwartz Value Survey
VO	-	Valores organizacionais
VP	-	Valores pessoais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Justificativa.....	20
1.2 Objetivo geral	21
1.3 Objetivos específicos.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Uma discussão em torno da diversidade geracional	22
2.1.1 Caracterizando as quatro gerações.....	23
2.2 Valores	29
2.2.2 Valores humanos - valores pessoais.....	32
2.2.2.1 Inventário de valores pessoais - Schwartz Value Survey (SVS)	37
2.2.3 Valores organizacionais	40
2.2.3.1 Mapeamento de valores organizacionais: principais abordagens.....	42
2.2.3.2 Inventário de Valores Organizacionais (IVO)	43
2.2.3.3 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).....	44
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	47
3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa.....	47
3.2 Unidade empírica da pesquisa.....	48
3.3 Instrumento de coleta de dados	49
3.4 Estratégia de coleta de dados.....	50
3.5 Estratégia de análise de dados	51
3.6 Análise exploratória dos dados	52
3.7 Fidedignidade das medidas do instrumento	56
3.7.1 Análise da dimensionalidade	56
3.7.2 Validade convergente	57
3.7.3 Confiabilidade e qualidade geral das medições.....	61
3.7.4 Validade discriminante	62
3.7.5 Comparação dos valores pessoais e organizacionais por geração	65
3.7.6 Comparação da relação entre valores pessoais e organizacionais por geração	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	69
4.1 Apresentação e análise descritiva das variáveis demográficas	69
4.2 Apresentação descritiva dos dados	72
4.2.1 Valores pessoais	73
4.2.2 Valores organizacionais	77
4.2.3 Relação entre valores pessoais e valores organizacionais por par geracional	81
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	85
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	101
APÊNDICE B - TABELAS	110

1 INTRODUÇÃO

Geração pode ser compreendida como um grupo de idade que compartilha, ao longo de sua existência, uma série de experiências constitutivas, que o diferencia de seus antecessores (GARCIA-LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008). Na atualidade, pode-se observar a convivência de membros de quatro gerações, Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y, atuando no mercado de trabalho, o que pode ocasionar certos conflitos, tendo em vista as diferenças entre as gerações, notadamente aqueles potencialmente evidenciados pela chegada dos representantes da chamada Geração Y ou Geração Milênio às empresas (SULLIVAN *et al.*, 2009). Isso considerando ser a Geração Y descrita como mais distinta, podendo trazer mais dificuldades para as empresas no que diz respeito, em particular, à sua atração e retenção (SARSUR; PEDROSA; SANT'ANNA, 2003).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) sobre a projeção da população do Brasil constata-se que o país passa pela chamada *janela demográfica*, indicando que o número de pessoas com idades potencialmente ativas está em processo de crescimento. O estudo aponta que a população com idades entre 15 e 24 anos que está ingressando no mercado de trabalho, passa pelo máximo de 34 milhões de indivíduos, tendendo a diminuir nos próximos anos. O estudo do IBGE (2008) também destaca o reflexo dos avanços da medicina e as melhorias gerais de vida da população, elevando a média de vida do brasileiro (expectativa de vida ao nascer) de 45,5 anos de idade, em 1940, para 72,7 anos, em 2008, dando-lhe mais 27,2 anos de vida. A projeção para 2050 é que a média de vida do brasileiro chegue ao patamar de 81,29 anos.

Analizando a força de trabalho nas organizações na contemporaneidade constata-se que a mesma se caracteriza por maior diversidade de raças, gênero e etnia, possibilitando às organizações explorar o potencial dessa diversidade na busca por maior competitividade na economia global (ARSENAULT, 2004). A importância das diferenças entre as gerações é também ressaltada por Zemke, Raines e Filipczak (2000), na medida em que essas são originadas por diferentes valores, atitudes, ambições e modelos mentais que as pessoas trazem consigo. Essas diferenças podem trazer novos desafios às organizações quanto ao desenvolvimento e incorporação de novas posturas e práticas que possam atender aos anseios desses indivíduos. Uma das perspectivas para a compreensão destas

diferenças pode estar, desse modo, no entendimento da relação entre valores pessoais e organizacionais.

De acordo com Rohan (2000), Pasquali e Alves (2004) e Gouveia *et al.* (2001), contribuíram de forma significativa na construção da definição do conceito de valores autores tais como Kluckhohn (1951), Rokeach (1973), Feather (1996) e Schwartz (1999), com destaque para Rokeach e Schwartz. Rokeach (1973) foi o primeiro autor a apresentar um instrumento para a mensuração de valores como um construto legítimo e específico, demonstrando sua centralidade no sistema cognitivo das pessoas. Schwartz (1992), por sua vez, apresentou estudo seminal para o desenvolvimento do modelo da teoria dos valores humanos, conforme atualmente adotado.

É importante ressaltar que no Brasil, diferentemente de outros países, não se utiliza um mesmo instrumento para medir valores organizacionais e valores pessoais, aqui entendidos como conceitualmente distintos, resultando em instrumentos diferentes (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Para a mensuração de valores organizacionais é usado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), e para valores pessoais é usado o instrumento Schwartz Value Survey – SVS, desenvolvido por Schwartz (1992) e adaptado para o Brasil por Tamayo e Schwartz em 1993. Tamayo, Mendes e Paz (2000) há que se fazer distinção entre valores pessoais e organizacionais, na medida em que o sistema de valores de uma organização não coincide, necessariamente, com os valores de seus empregados. Para Oliveira e Tamayo (2004) tal aspecto evidencia consistência teórica das pesquisas brasileiras ao utilizarem instrumentos distintos para mensuração de valores pessoais e organizacionais. Por outro lado, esses autores acrescentam a similaridade dos componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social dos valores pessoais e organizacionais. Segundo Tamayo (2005), os valores pessoais e organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes, sendo que os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, por serem em essência introduzidos por pessoas (fundador, gestores, trabalhadores).

Ademais, no Brasil as pesquisas têm relacionado valores ao comprometimento afetivo organizacional (TAMAYO, 2005), cidadania organizacional (TAMAYO *et al.*, 1998; PORTO; TAMAYO, 2002; MAIA; OLIVEIRA; XIMENES, 2007); comportamento de retaliação nas organizações (MENDONÇA; TAMAYO, 2005); relação entre valores pessoais e comportamento organizacional (MATSUSHITA, 2004; MELLO, 2004);

satisfação no trabalho (TAMAYO, 2000), estresse ocupacional (TAMAYO, 2001); exaustão emocional no trabalho (TAMAYO, 2002); criação do conhecimento organizacional (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009); modelos e práticas de gestão de pessoas (DIAS; DEL MAESTRO FILHO; MORAES, 2006).

As pesquisas sobre gerações no Brasil têm evoluído contribuindo para a ampliação da literatura científica, podendo-se identificar algumas perspectivas relacionadas ao tema tais como: geração Net (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001); gestão, atração e retenção de talentos (SARSUR; PEDROSA; SANT'ANNA, 2003; DUNZER; MELO; MELO, 2008; FERREIRA, 2008); carreira e identidade (TOLEDO, 2006; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008); valores pessoais e carreira (SANTOS; ABRAHIM, 2008).

Na literatura internacional podem ser verificadas pesquisas relacionando gerações aos aspectos de sua relação com o trabalho (MACKY; GARDNER; FORTH, 2008; SULLIVAN *et al.*, 2009); *performance* organizacional (HALLIMAN, 1998); estilo de liderança (YU; MILLER, 2004); comprometimento organizacional, aprendizagem e retenção de talentos (D'AMATO; HERZFELDT, 2008); carreira (DRIES; PEPERMANS; KERPEL, 2008); caracterização (ARSENAULT, 2004); motivação (MONTANA; PETIT, 2008; WONG *et al.*, 2008).

A análise das pesquisas revisadas permite também identificar estarem valores pessoais e organizacionais na base da discussão geracional em diferentes perspectivas.

Neste contexto este estudo visa contribuir para um maior entendimento da relação valores pessoais e organizacionais e diversidade geracional, propondo resposta à seguinte pergunta de pesquisa: em que medida podem se observar diferenças significativas entre os construtos valores pessoais e organizacionais entre as gerações que hoje coexistem nos ambientes organizacionais?

Para responder à questão central deste estudo, foi necessário buscar respostas para questões específicas que pudessem formar uma base de conhecimento para tal.

Primeiramente foi necessário identificar, por geração pesquisada, o perfil motivacional de seus valores (valores pessoais), bem como a sua percepção quanto às prioridades axiológicas da organização (valores organizacionais). Em seguida, verificar a relação entre valores pessoais e organizacionais das gerações pesquisadas, tendo como referência os pares geracionais Y-BB, X-BB e X-Y.

Em relação à estruturação desta dissertação, a mesma se compõe por cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução e justificativa da pesquisa, bem como o objetivo geral e objetivos específicos. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico contendo os conteúdos referentes aos construtos diversidade geracional, valores pessoais e valores organizacionais.

O terceiro capítulo contempla a metodologia de pesquisa, englobando a estratégia, tipo e método de pesquisa, unidade empírica de pesquisa, instrumento de coleta de dados, estratégia de coleta e análise de dados e tratamento de dados. O capítulo quatro é composto pela apresentação e análise dos dados. Por fim, no capítulo cinco são apresentadas as conclusões e recomendações.

1.1 Justificativa

Estudos realizados por Westerman e Yamamura (2007), visando identificar diferenças entre gerações, constataram que as Gerações X e Y representavam, em 2007, 45% dos trabalhadores americanos. Segundo os autores, em 2010, o percentual de trabalhadores com menos de 34 anos representariam 60% da força de trabalho dos EUA. Esses dados indicam que as organizações serão cada vez mais influenciadas pelos valores e preferências de tais gerações, em especial da Geração Y. Mencionam, nessa direção, possíveis dificuldades do grupo gerencial em entender e se adaptar às diferenças entre as gerações e às demandas dessas novas gerações no ambiente de trabalho, muitas vezes podendo resultar em conflitos que afetem a produtividade, a capacidade de inovar e, principalmente, no *turnover* e na retenção de profissionais.

A maneira como as organizações conduzem a gestão de pessoas vem passando por transformações em todo o mundo, decorrente de alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, e no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho (DUTRA, 2002). Desta forma, as empresas poderão ter dificuldades cada vez maiores para atrair e manter talentos da próxima geração com potencial de liderança devido aos seus diferentes valores e atitudes a respeito do trabalho, do mundo corporativo e da vida em geral (SARSUR; PEDROSA; SANT'ANNA, 2003).

A escolha deste tema está, portanto, em sua relevância para o momento atual das organizações, pelo fato de algumas delas estarem lidando com possíveis

conflitos advindos da coexistência das quatro gerações, Veteranos, Baby Boomers, X e Y no ambiente de trabalho. Este estudo pretende contribuir para ampliar a compreensão do construto valores pessoais e organizacionais na perspectiva da diversidade geracional. Acredita-se também que os dados deste estudo poderão apresentar subsídios às áreas de Recursos Humanos (RH) para a formulação de políticas e práticas de RH.

1.2 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar as relações entre os construtos valores pessoais e organizacionais de diferentes gerações que hoje coexistem nos ambientes organizacionais.

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar em que medida podem se observar diferenças significativas entre os construtos valores pessoais e organizacionais entre as gerações que hoje coexistem nos ambientes organizacionais?

1.3 Objetivos específicos

Apresentam-se como objetivos específicos:

- a) Identificar os valores pessoais, segundo a percepção de diferentes gerações que hoje coexistem nas organizações, e possíveis semelhanças/diferenças;
- b) Identificar valores organizacionais, segundo a percepção de diferentes gerações, e possíveis semelhanças/diferenças;
- c) Investigar as diferenças entre valores pessoais e organizacionais, considerando os pares geracionais investigados: Geração Y e Geração Baby Boomer (Y-BB), Geração X e Geração Baby Boomer (X-BB) e Geração X e Geração Y (X-Y).

Isto posto, buscar-se-á, no item a seguir, apresentar uma revisão de literatura e marcos teóricos que subsidiaram a realização da pesquisa alvo desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos relacionados à diversidade geracional e à caracterização das quatro gerações objeto deste estudo, a saber, Geração Veteranos, Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y. Além disso, são abordados os conceitos relacionados ao tema valores pessoais e organizacionais.

2.1 A discussão em torno da diversidade geracional

A força de trabalho nas organizações, segundo Arsenault (2004), nunca foi tão diversificada quanto hoje, representada por um mix de raças, gênero e etnia. Isso despertou as empresas para o potencial dessa diversidade na busca por maior vantagem competitiva em uma economia global. Entretanto, na discussão do potencial da diversidade, a diferença entre as gerações por vezes não é considerada, o que para Arsenault (2004) constitui uma falha que possibilita o surgimento de estereótipos, tanto na mídia quanto na academia e nas organizações. A importância das diferenças entre as gerações é também ressaltada por Zemke, Raines e Filipczak (2000), ao afirmarem que elas são originadas de diferentes valores, atitudes, ambições e modelos mentais que as pessoas trazem consigo. Conger (2001), por sua vez, define gerações como produto de eventos históricos marcados por memórias emocionais que modelam os sentimentos sobre autoridade, instituições e família.

Já a formação de uma geração está relacionada a fatores que incluem atitudes, valores e crenças sobre família, vida, religião, gênero e estilo de vida, destacando-se que esses fatores não mudam com a idade (STRAUSS; HOWE, 1997). Eyerman e Turner (1998) compreendem geração como um grupo de pessoas que durante um determinado período de tempo compartilham hábitos e cultura comuns, o que lhes possibilita o desenvolvimento de uma memória coletiva, servindo de elemento integrador de uma geração ao longo de um período finito de tempo.

O conceito de geração também é discutido por diversos autores. Beck (2001) afirma que uma geração é constituída por indivíduos nascidos em um mesmo período de tempo, recebendo as mesmas influências históricas e culturais relativas àquele período. Cennamo e Gardner (2008) a definem como um grupo que pode ser

identificado não só pelo ano de nascimento como também por eventos significativos em fases críticas de desenvolvimento da vida de um grupo. Garcia-Lombardia, Stein e Pin (2008) conceituam geração como um grupo de representantes de determinada faixa etária que compartilha ao longo de sua vida um conjunto de experiências que o diferencia de seus antecessores. Nessa mesma abordagem, Sullivan *et al.* (2009) afirmam que os indivíduos de uma geração podem ser diferenciados dos outros membros não só pela faixa etária, mas também por suas experiências sociais e históricas, que influenciarão para sempre suas características.

Wyatt (1993) apresenta seis determinantes constituintes de uma geração: a) um evento traumático, como o assassinato de um líder político ou a guerra do Vietnã; b) uma mudança demográfica influenciando a distribuição de recursos em uma sociedade (tamanho da geração Baby Boomer); c) um fato relevante conectando uma geração a um ciclo de sucesso ou fracasso (Grande Depressão em 1933); d) a criação de um espaço sagrado, como Woodstock, sustentando a memória coletiva; e) a existência de líderes que se destacam por seu trabalho.

A perspectiva de influências históricas e culturais na diferenciação entre as gerações também é compartilhada por Hess e Jepsen (2009), segundo os quais, cada geração pode ser percebida a partir de um padrão único de comportamento baseado no compartilhamento de suas experiências.

Considerando essas contribuições, serão apresentadas a seguir as definições para as quatro gerações objeto deste estudo: Maduros ou Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y.

2.1.1 Caracterizando as quatro gerações

Vários autores identificam gerações com diferentes denominações. As gerações foram divididas por Smith e Clurman (1997) em três grupos: os Maduros ou Veteranos, os Baby Boomers e a Geração X. Zemke, Raines e Filipczak (2000) acrescentam um quarto grupo, a Geração Y (Nexters). Kick (2002) denomina a Geração Y também como Nexters, Echo Boomers, Geração do Milênio e Geração Internet. Já os Veteranos foram nomeados por esse autor como Maduros ou Geração do Silêncio.

Não obstante a ausência de consenso quanto às denominações atribuídas na literatura às gerações descritas, a revisão de literatura procedida para fins deste

estudo indica a adoção de forma reiterada das denominações: Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y.

Os Veteranos são compreendidos como aqueles nascidos entre 1922-1945. Essa geração é descrita por Sullivan *et al.* (2009) como a geração que compartilha valores referenciados pelos importantes acontecimentos do período, tais como a Grande Depressão, Pearl Harbor e a Segunda Guerra Mundial. É também descrita pelos autores como Geração do Silêncio, por manterem uma atitude passiva diante dos fatos. São disciplinados, acreditam que cada um deve dar a sua parte de sacrifício, valorizando sobremaneira o trabalho. São reconhecidos pelos seus princípios éticos e de lealdade ao trabalho (SULLIVAN *et al.*, 2009).

Esta geração, segundo Hankin (2004), acredita nos valores tradicionais, reafirmando-os nos papéis tradicionais da família, na qual o homem (marido) era o provedor e a mulher (esposa), a dona de casa. Para o autor, a vivência da Grande Depressão provocou nessa geração o desejo de assegurar uma vida melhor para seus filhos, com mais oportunidades, enfatizando para a geração vindoura, os Baby Boomers, o *Sonho Americano*, por meio do qual tudo era possível, com muito trabalho e esforço para obter sucesso.

Por sua vez, os Baby Boomers (1946-1961) são frutos da explosão de natalidade ocorrida no período pós-guerra, crescendo em tempos de otimismo (KUPPERSCHMIDT, 2000), constituindo uma geração reconhecida por sua dedicação ao trabalho, buscando o desafio na vida profissional, valorizando o sucesso e o conforto material (SULLIVAN *et al.*, 2009). Gursoy, Maier e Chi (2008) caracterizam os Boomers como indivíduos dedicados integralmente ao trabalho, respeitando a autoridade e a hierarquia, preferindo estar sempre no comando. Outra característica percebida nos Baby Boomers é a perda da confiança na autoridade, atribuída por Sullivan *et al.* (2009) às frequentes decepções oriundas das tragédias políticas e sociais ocorridas no período; entre elas os assassinatos de JFK, Bobby Kennedy e Martin Luther King, a decepção com a Guerra do Vietnã, o escândalo de Watergate e a renúncia do Presidente Nixon.

A geração seguinte, denominada Geração X, é representada pelos indivíduos nascidos no período de 1962-1979. Essa geração cresceu em um período de rápidas mudanças sociais e tecnológicas que trouxeram insegurança no âmbito financeiro, familiar e social, diminuindo as expectativas em relação à segurança no emprego (CENNAMO; GARDNER, 2008). Esses autores destacam a maior

importância dada pelos indivíduos dessa geração às suas carreiras do que à organização, podendo denotar egoísmo. Cennamo e Gardner (2008) acrescentam ainda a preferência dessa geração por organizações que privilegiem o desenvolvimento de habilidades, produtividade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mais do que *status*.

A percepção de lealdade às organizações sofreu possivelmente a influência das transformações ocorridas nas décadas de 1980 a 1990, quando o *downsizing* realizado pelas empresas atingiu em cheio os Boomers, muitos deles pais dos indivíduos da Geração X (SULLIVAN *et al.*, 2009). Essa situação de desemprego, acrescentam os autores, desestabilizou a estrutura familiar, aumentando o número de divórcios e fazendo também com que os casais procurassem estabelecer uma carreira dupla como forma de buscar alguma segurança financeira. Outras mudanças também ocorriam no mundo, como a queda do Muro de Berlim e o desastre com a nave Challenger, podendo ter influenciado essa geração (SULLIVAN *et al.*, 2009).

Outra característica da Geração X é sua facilidade em aceitar mudanças com mais rapidez, o que pode ser atribuído à perda das referências tradicionais que regiam as gerações anteriores (SULLIVAN *et al.*, 2009). Com mais mobilidade, mais leais aos grupos de trabalho e aos chefes do que às empresas e avessos à hierarquia, os representantes da Geração X valorizam reconhecimento pelo mérito e não pela senioridade, preferem trabalhar sozinhos, aceitando também arranjos mais informais de trabalho (SULLIVAN *et al.*, 2009).

Diferentemente dos Boomers, a Geração X trabalha para viver, busca reconhecimento rápido e promoção e é autoconfiante (GURSOY; MAIER; CHI, 2008). Essas características levam-na a ser conhecida, erroneamente, como a Geração de Preguiçosos (HANKIN, 2004; McDONALD; HITE, 2008). Segundo Hankin (2004), a origem dos conflitos entre as Gerações Baby Boomers e X pode estar nas diferenças de atitudes em relação ao significado atribuído ao trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e o desejo por desafios.

Nascidos a partir dos anos 80, os indivíduos da Geração Y são caracterizados por Cennamo e Gardner (2008) como indivíduos da era da Internet e da tecnologia, utilizando com facilidade as redes sociais para conexão com amigos e comunidades virtuais (CHEN; CHOI, 2008). Tais indivíduos, segundo Cennamo e Gardner (2008), se caracterizam ainda por terem vivenciado diferentes contextos internacionais,

valorizarem equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estilo de vida e desenvolvimento na carreira e por terem crescido durante o período econômico de prosperidade, globalização e investimentos estrangeiros na economia dos países (CHEN; CHOI, 2008).

Importante contribuição de Chen e Choi (2008) para a compreensão das características da Geração Y está na identificação de sua autopercepção: confiante e determinada. Otimistas, idealistas, os indivíduos da geração Y têm alta expectativa em relação a si mesmos e são orientados para objetivos e metas. Muitas vezes, são percebidos como mais impacientes, o que pode ser atribuído à sua familiaridade e dependência da tecnologia para o desempenho de suas atividades (SULLIVAN *et al.*, 2009).

Os estudos empreendidos por Martin (2005) revelam atitudes da Geração Y em relação ao trabalho: independência, pensamento empreendedor, senso de responsabilidade, demanda por *feedback* imediato, senso de urgência para as realizações, gosto pelos desafios do trabalho, criatividade, reverenciando a liberdade e a flexibilidade. No âmbito das relações de trabalho, Montana e Petit (2008), ao compararem a lealdade à empresa entre a Geração X e a Geração Y, destacam a maior facilidade dos indivíduos da Geração Y em deixar as empresas após dois ou três anos, se comparada à Geração X, que deixava a empresa entre três e cinco anos de dedicação. Isso pode ser decorrente das mudanças empresariais advindas dos processos de reestruturação e *downsizing* que marcaram a Geração Baby Boomer, possivelmente, seus pais, que perderam os empregos após anos de lealdade às empresas (MONTANA; PETIT, 2008).

Similarmente, Wong *et al.* (2008) também destacam o pouco valor dado à segurança no emprego como um fator determinante do mercado de trabalho. Os autores ressaltam a facilidade para com a mudança e a valorização do desenvolvimento de habilidades, o gosto por desafios e novas oportunidades, otimismo e sociabilidade como características da Geração Y.

Essa geração também pode ter sido influenciada por alguns eventos históricos, como os destacados por Dwyer (2009) e Sullivan *et al.* (2009): os atentados de 11 de setembro nos EUA, o aumento da violência nas escolas e o escândalo envolvendo Bill Clinton, então presidente americano. Esses eventos podem ter influenciado a imagem que essa geração deve ter construído de possíveis heróis (DWYER, 2009). Porém, Sullivan *et al.* (2009) ressaltam não haver ainda

clareza quanto às características dessa geração, também conhecida por outras denominações, tais como Why Generation, Millennial Generation, MySpace Generation, The Nexters, Internet Generation e Greater Generation.

Estudos realizados por Westerman e Yamamura (2007) apontam possíveis dificuldades do grupo gerencial em entender e se adaptar às diferenças entre as gerações e suas demandas no ambiente de trabalho; que podem, muitas vezes, resultar em conflitos que afetam a produtividade, a capacidade de inovar e, principalmente, no *turnover* e na retenção de profissionais.

Muitas vezes, as diferenças entre as gerações são confundidas com as mudanças decorrentes da idade, da experiência e dos estágios de carreira e vida (CENNAME; GARDNER, 2008). Esses autores enfatizam a existência de diferenças em relação aos valores conferidos ao trabalho por essas gerações e sua correlação com as mudanças no significado atribuído ao trabalho, ao aumento da dupla carreira, às famílias monoparentais, às expectativas em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao aumento do uso da tecnologia e à busca pelo desenvolvimento contínuo de novas competências.

Isto posto, para fins deste estudo, adotar-se-á como marco teórico para análise do construto geracional as características das gerações Veteranos, Baby Boomers, X e Y, conforme sintetizadas no Quadro 1, elaborado a partir dos diversos autores revisados.

Quadro 1 - Características das gerações

GERAÇÕES	VETERANOS 1922-1945	BABY BOOMERS 1946-1961	GERAÇÃO X 1962-1979	GERAÇÃO Y A partir dos anos 1980
Outras denominações	Maduros, Geração do Silêncio (SMITH; CLURMAN, 1997; KIRK, 2002; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)	SMITH; CLURMAN, 1997.	Geração de Preguiçosos (SMITH; CLURMAN, 1997; HANKIN, 2004; McDONALD; HITE, 2008)	Why Generation, Millennial Generation, MySpace Generation, The Nexters, Internet Generation e Greater Generation. (SMITH; ZEMKE <i>et al.</i> 2002; KICK, 2002; CLURMAN, 1997; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)
Características	Disciplina; valorização do trabalho; ética; lealdade às organizações. (HANKIN, 2004; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)	Viver para trabalhar; busca do desafio profissional; valorização do sucesso e conforto material; respeito à autoridade e à hierarquia; gosto pelo comando. (KUPPERSCHMIDT, 2000; GURSOY <i>et al.</i> , 2008; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)	Trabalhar para viver; maior importância à sua carreira do que à organização; valorização do desenvolvimento de habilidades; equilíbrio entre vida pessoal e profissional, menor valorização do <i>status</i> ; menor lealdade às organizações; lealdade aos grupos de trabalho e às chefias; aversão à hierarquia; maior flexibilidade para as mudanças; mobilidade; foco na produtividade; meritocracia; rápido reconhecimento e promoção; autoconfiança. (CENNAMO; GARDNER, 2008; GURSOY <i>et al.</i> , 2008; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)	Intimidade com a tecnologia; uso das redes sociais; vivência em diferentes contextos internacionais; valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estilo de vida e desenvolvimento na carreira. Independentes; confiantes; determinados; otimistas; idealistas; alta expectativa em relação a si mesmos; orientação para objetivos e metas. Pensamento empreendedor; senso de responsabilidade; <i>feedback</i> imediato; senso de urgência para as realizações; gostam dos desafios do trabalho e novas oportunidades. Criativos, valorizam a liberdade e a flexibilidade. Menor lealdade às organizações; menos valor à segurança no emprego como um fator determinante do mercado de trabalho. Flexíveis às mudanças; valorizam o desenvolvimento de habilidades; sociáveis e decidem e agem com responsabilidade. (MARTIN, 2005; CENNAMO ; GARDNER, 2008; CHEN; CHOI, 2008; MONTANA; PETIT, 2008; WONG <i>et al.</i> , 2008 ; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)
Eventos históricos	Grande Depressão, Pearl Harbor e a Segunda Guerra Mundial (HANKIN, 2004; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)	Assassinatos de JFK, Bobby Kennedy e Martin Luther King; desilusão com a Guerra do Vietnã; escândalo de Watergate e a renúncia do Presidente Nixon (SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)	Queda do Muro de Berlim e o desastre com a nave Challenger. (SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)	Atentados de 11 de setembro nos EUA; o aumento da violência nas escolas; escândalo envolvendo Bill Clinton, então presidente americano; Guerra do Iraque. (DWYER, 2009; SULLIVAN <i>et al.</i> , 2009)

Fonte: Síntese teórica a partir dos autores revisados

A seguir apresentam-se os construtos de valores, destacando valores pessoais e organizacionais.

2.2 Valores

O estudo dos valores é fundamental para a compreensão e a gestão do comportamento organizacional. Diversos autores destacam a importância dos estudos de Rokeach para a compreensão da temática valores. Gouveia *et al.* (2001) destacam a obra de Rokeach que diferencia o conceito de valores de temas como traços de personalidade e atitudes, por apresentar o primeiro instrumento de mensuração dos valores pessoais, demonstrando sua centralidade no sistema cognitivo das pessoas, e reunindo dados sobre seus antecessores e consequentes.

Autores como Meglino e Ravlin (1998) e Rokeach (1973) compreendem valores em duas perspectivas distintas. A primeira pode ser explicada pelo valor que um indivíduo atribui a um objeto ou resultado, inerente ao objeto. A segunda perspectiva, mais utilizada para descrever um indivíduo em oposição a um objeto, usualmente reconhecida como “valores possuídos por uma pessoa”. Entretanto, Meglino e Ravlin (1998) e Rokeach (1973) ressaltam a importância de se admitir que o foco de ambos os tipos de valores está no indivíduo, pois objetos e resultados não possuem valores inatos separados dos valores atribuídos a eles pelos indivíduos. Para esses autores, os valores estão relacionados às crenças internalizadas no indivíduo, indicando como este deve se comportar.

Similarmente, na visão de Rohan (2000), o termo valor pode ser entendido tanto no sentido de seu significado como verbo (valer), ou como nome (valor). Empregado como verbo, pode-se entender o significado de valor como uma ação de avaliação que está sendo feita. Já como nome, Rohan (2000) compreende valor sob dois enfoques, relacionando-o primeiro ao valor do objeto que está sendo avaliado, e segundo, à pessoa que o avalia. Para a autora, os valores funcionam como guias para a sobrevivência no ambiente social.

Para Kluckhohn (1951), valores moldam a forma como os indivíduos decidem, buscam e avaliam o alcance de metas e o que consideram comportamento apropriado. Assim, valores estão baseados nas interpretações que os indivíduos fazem de seu mundo e que são transmitidos em palavras e ações. Seguindo essa orientação, Schwartz e Bilsky (1987) postulam valor como um conceito ou crença do

indivíduo sobre uma meta (terminal ou instrumental), que supera situações e expressam interesses (individualistas, coletivistas ou mistos), relacionados a um domínio motivacional (hedonismo, poder, tradição ou universalismo), que pode ser avaliado a partir de uma escala de importância como um princípio orientador da vida.

Pode-se perceber nas definições sobre valores uma característica comum: a noção de 'obrigação moral', como afirmam Meglino e Ravlin (1998), segundo os quais valores fazem parte do processo de internalização, pelos indivíduos, das interpretações acerca das maneiras socialmente desejáveis de satisfazer suas necessidades. Dessa forma, os valores de um indivíduo não retratam, necessariamente, como ele quer ou deseja se comportar (MEGLINO; RAVLIN, 1998).

Há que se entender a diferença entre o termo valor e seus possíveis correlatos, como crença e atitude. Rokeach (1973) compreende valores como crenças individuais, relacionados aos comportamentos desejáveis e estados de existência, podendo ser observados em qualquer fenômeno (ROKEACH, 1973). A crença é definida por Rokeach (1981) como uma proposição simples, consciente ou não, que pode ser subtraída do que um indivíduo diz ou faz, podendo ser iniciada pela frase "Eu creio que ...". Para o autor, todas as crenças são predisposições para ação, e a atitude é o somatório das predisposições ordenadas de relações mútuas para ação, em torno de um objeto ou situação, possuindo cada crença seus componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.

Já valor é subjacente à atitude, estando localizado no centro do sistema de crenças de um indivíduo, determinando como este deve ou não se comportar. São ideais abstratos, positivos ou negativos, que transcendem objetos e situações, representando as crenças de um indivíduo sobre os modos de conduta (procurar a verdade e a beleza, justiça, humildade) e objetos terminais de ideais (metas ideais ou estados finais, tais como felicidade, liberdade, poder). Pode-se considerar que um adulto possui uma quantidade enorme de crenças e de atitudes, mas somente uns poucos valores (ROKEACH, 1981).

Na visão de Moraes (1997) o sistema de crenças do indivíduo inclui tendências, expectativas e hipóteses, conscientes ou inconscientes, relativas ao seu contexto de vida. A aceitação dessas crenças pelo indivíduo se dá em um momento específico como componente de um sistema de valor. Esses componentes não são necessariamente organizados de maneira lógica e racional, mas possuem inter-relações estruturais que oferecem ao indivíduo orientação para se comportar de

acordo com as suas concepções de eficácia. Em consonância, Silva (2004) destaca que as crenças do indivíduo se referem a um agrupamento daquilo que ele acredita, variando em profundidade. A formação das crenças está relacionada ao contexto do indivíduo, apoiando-o na manutenção de um sentimento de identidade de grupo, estável e contínuo ao longo do tempo (SILVA, 2004).

As crenças estão relacionadas aos valores na medida em que representam ideias abstratas de como se comportar ou agir em relação a outras pessoas, objetos ou situações (SILVA, 2004). Assim o autor destaca a tendência das pessoas se identificarem com outras, de sistemas de crenças semelhantes, sendo importante perceber que o valor humano ultrapassa a própria estrutura social, pois é por meio dele que se constitui e se torna possível compreender a cultura e as organizações.

A concepção de valores humanos a partir da sua natureza está alicerçada em cinco premissas, conforme Rokeach (1973): a) o número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; b) todos os homens possuem os mesmos valores, porém em diferentes graus; c) valores são organizados em sistemas de valores; d) os antecedentes dos valores humanos estão associados à cultura, sociedade e suas instituições e personalidade, e e) as consequências dos valores humanos podem se manifestar virtualmente em todos os fenômenos que os cientistas sociais considerarem importantes para investigar e entender.

Desta forma, Rokeach (1981) apresentou o conceito de “sistema de valor” como uma organização hierárquica de ideais ou valores em termos de importância. A despeito dos fatores da personalidade poderem causar grandes variações nos sistemas de valor individuais, estes serão limitados pelos fatores culturais, institucionais e sociais (sistema social, classe, sexo, ocupação, educação, religião, entre outros), a um número de dimensões bastante reduzido. Não por acaso, valor tem forte componente motivacional, além dos componentes cognitivo, afetivo e comportamental, determinando o comportamento social. Pode-se descrever e explicar a semelhança entre pessoas, grupos, nações e culturas a partir dos valores (ROKEACH, 1981). Esse conceito de hierarquia também é ressaltado por Pasquali e Alves (2004), que acrescentam as prioridades axiológicas à comparação, não somente em relação a valores de indivíduos, mas também de grupos sociais e culturais.

Valores foram divididos por Rokeach (1973) em duas categorias: “valores instrumentais”, definidos como aqueles relacionados a modos preferíveis de conduta (meios), valor único, como honestidade, coragem; e “valores terminais”,

relacionados a estados finais de existência (fins), como realização, prestígio, salvação. Tendo como base essa divisão e supondo que todos os homens, em diferentes graus, possuem os mesmos tipos de valores, Rokeach (1973) desenvolveu a Escala de Rokeach contendo 36 valores, 18 instrumentais e 18 terminais, em que os respondentes deveriam elencar os valores por ordem de importância em suas vidas. Essa escala foi criticada por alguns autores, entre eles Pasquali e Alves (2004), Gouveia *et al.* (2001) e Rohan (2000), que questionaram a relação entre as categorias de valores propostas e a conexão entre elas; a aplicabilidade do instrumento; a indefinição da estrutura dos valores e a limitação das amostras dos estudos.

O estudo do tema valores tem sido pesquisado, discutido e utilizado por diversas disciplinas das ciências sociais, entre elas a antropologia, a filosofia e a sociologia, (ROKEACH, 1973); porém, não tem havido consenso em relação à sua conceituação (KLUCKHOHN, 1951; ROHAN, 2000) e a formas de mensuração, refletindo, inclusive, nos resultados da interpretação dos estudos realizados (MEGLINO; RAVLIN, 1998). No entanto, essa discussão é importante para a compreensão da teoria de valores humanos proposta por Schwartz (1992) e para os estudos de valores organizacionais propostos por Oliveira e Tamayo (2004) e seus respectivos instrumentos de mensuração.

A teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992) apresenta a base para o estudo dos valores organizacionais, pois ambos compartilham várias características gerais dos valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Para fins deste estudo, serão adotados os modelos propostos por Schwartz (1992) e Oliveira e Tamayo (2004), descritos a seguir.

2.2.2 Valores humanos - valores pessoais

Os primeiros estudos desenvolvidos por Schwartz e Bilsky (1987) foram a base para a compreensão da estrutura psicológica dos valores humanos. Os autores definiram valores humanos a partir de cinco características básicas: a) são princípios (conceitos) ou crenças; b) referem-se a comportamentos ou estados de existência; c) transcendem situações específicas; d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos; e e) são ordenados por sua importância relativa.

Schwartz e Bilsky (1987) consideram os valores como representações

cognitivas de três exigências humanas universais: a) necessidades biológicas do indivíduo; b) necessidades sociais de interação; c) necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem estar dos grupos. Para conseguir lidar com a realidade, o indivíduo deve admitir essas necessidades e aprender as respostas adequadas para a sua satisfação, o que se dá por meio de formas específicas, definidas culturalmente. E é por meio do desenvolvimento cognitivo que o indivíduo torna-se capaz de representar, de forma consciente, as necessidades como valores; enquanto no processo de socialização ocorre a aprendizagem das maneiras adequadas de se comunicar os valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A partir dessas exigências, Schwartz pôde apresentar a teoria dos valores básicos composta por dez tipos motivacionais distintos, capazes de estabelecer a dinâmica de conflito e a congruência entre esses tipos, organizando as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). De acordo com Schwartz (2005a), o que diferencia um valor do outro é o tipo ou motivação que expressa. A teoria de valores enuncia dez tipos motivacionais de acordo com a motivação subjacente a cada um deles, presumindo que esses tipos motivacionais sejam universais, reconhecidos entre as culturas, a saber: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança e Universalismo (SCHWARTZ, 2005a). O Quadro 2 representa os dez tipos motivacionais de valores, seus objetivos e exemplos de valores relacionados.

Quadro 2 - Os dez tipos motivacionais de valores

TIPOS		OBJETIVOS	EXEMPLOS DE VALORES
Interesses Individuais	Autodeterminação	Pensamento e ação independente	Escolher, criar, explorar.
	Estimulação	Excitação, novidade, desafio na vida.	Vida variada, vida excitante, ousado.
	Hedonismo	Prazer ou gratificação sensual.	Prazer, vida de prazer, autoindulgência.
	Realização	Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais.	Ambicioso, bem sucedido, capaz, influente.
	Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Autoridade, saúde, poder social.
Interesses Mistos	Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Ordem social, segurança da família, segurança nacional, limpo, reciprocidade de favores, saudável.
	Universalismo	Compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem estar de todas as pessoas e da natureza.	Bem estar da sociedade como um todo e do mundo; mente aberta, justiça social, igualdade, um mundo em paz, mundo de beleza, unidade com a natureza, sabedoria, proteger o meio ambiente.
Interesses Coletivos	Conformidade	Restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais.	Obediente, autodisciplinado, polidez, respeito para os pais e os idosos.
	Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem.	Respeito à tradição, humilde, devoto, ciente dos meus limites, moderado.
	Benevolência	Preservar e fortalecer o bem estar daqueles com os quais o contato pessoal com o indivíduo é mais frequente ("o grupo interno").	Prestativo, honesto, piedoso, responsável, leal, amizade verdadeira, amor maduro.

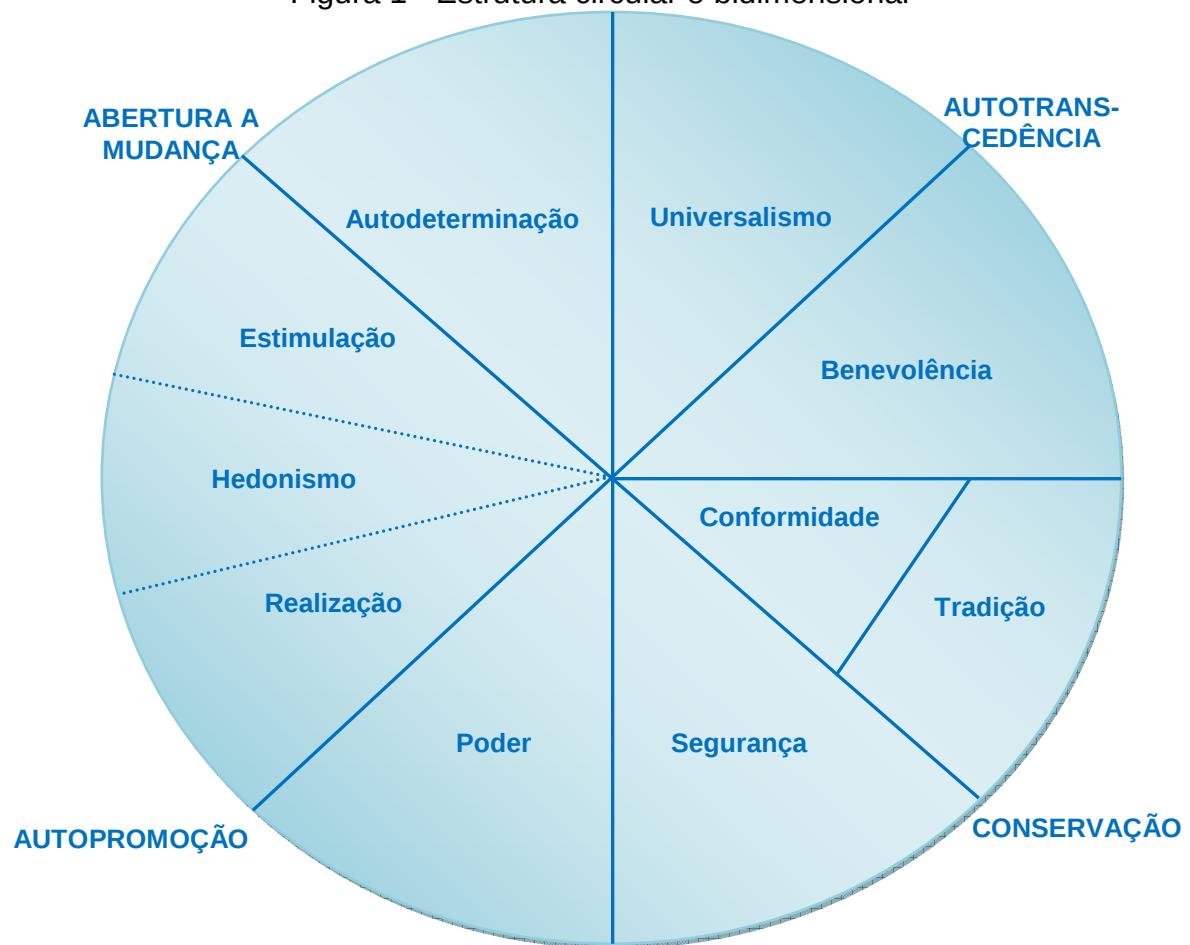
Fonte: adaptado de SCHWARTZ, 2005a, p. 24-27.

Acrescentando ao entendimento dos estudos de Schwartz, Oliveira e Tamayo (2004) salientam serem as relações de compatibilidade e de conflito derivadas da busca concomitante de tipos diferentes de valores, demonstrando a compatibilidade entre os seguintes tipos de valores: Poder e Realização; Realização e Hedonismo; Hedonismo e Estimulação; Estimulação e Autodeterminação; Autodeterminação e Universalismo; Universalismo e Benevolência; Tradição e Conformidade; Conformidade e Segurança; Segurança e Poder. Porém, alguns conflitos podem surgir quando os seguintes tipos de valores são priorizados pelos indivíduos: Autodeterminação e Estimulação *versus* Conformidade, Tradição e Segurança; Universalismo e Benevolência *versus* Realização e Poder; e Hedonismo *versus* Conformidade e Tradição (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A estrutura circular e bidimensional (FIG. 1) de Schwartz (2005a) organiza os tipos motivacionais, mostrando que os tipos adjacentes são compatíveis e os localizados em regiões opostas representam conflitos. Isto quer dizer, segundo o autor, que quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão de qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais compatíveis são suas motivações subjacentes.

Por outro lado, quanto mais distantes, mais contrárias são as suas motivações subjacentes. Oliveira e Tamayo (2004) salientam que a dimensão abertura à mudança *versus* conservação contradiz valores que enfatizam pensamento e ação independentes (Estimulação, Autodeterminação e Hedonismo), favorecendo a mudança, e, do outro lado, valores que acentuam a autorrestrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição). A dimensão autopromoção *versus* autotranscendência contrasta valores que privilegiam os interesses do indivíduo (Poder, Realização e Hedonismo), mesmo à custa dos outros, contrariando a preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza (Universalismo e Benevolência). O Hedonismo é parte tanto da abertura à mudança quanto da autopromoção (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Figura 1 - Estrutura circular e bidimensional



Fonte: SCHWARTZ, 2005a, p. 30.

A teoria de valores explica a estrutura dinâmica de relações entre os tipos motivacionais, bem como o fato de que essa estrutura provém das ações empreendidas na busca por qualquer valor, tendo consequências que podem conflitar ou ser congruentes na busca de outros valores. Por exemplo, ações na busca por valores de estimulação (novidade e mudança) tendem a ir de encontro aos valores de tradição (preservação de costumes antigos e honrados). Por outro lado, a busca por valores de tradição é congruente com a busca de valores de conformidade. Desta forma, alguns dos pares de tipos motivacionais competem entre si, enquanto outros são complementares (SCHWARTZ, 2005a).

Apesar de detalhar dez tipos motivacionais, em um nível mais básico, a teoria de Schwartz demonstra que os valores podem formar uma sucessão de motivações relacionadas (SCHWARTZ, 2005a). No Quadro 3, a seguir, estão relacionadas as ênfases motivacionais compartilhadas por tipos motivacionais adjacentes.

Quadro 3 - Ênfases motivacionais e tipos motivacionais adjacentes

ÊNFASE MOTIVACIONAL	TIPOS MOTIVACIONAIS ADJACENTES
Poder e Realização	Superioridade social e estima
Realização e Hedonismo	Satisfação centrada no indivíduo
Hedonismo e Estimulação	Desejo por excitação afetivamente agradável
Estimulação e Autodeterminação	Interesse intrínseco em novidade e domínio
Autodeterminação e Universalismo	Confiança no próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência
Universalismo e Benevolência	Promoção de outros e transcendência de interesses egoístas
Benevolência e Conformidade	Comportamento normativo que promove relacionamentos íntimos
Benevolência e Tradição	Devoção ao grupo primário
Conformidade e Tradição	Subordinação do indivíduo em favor de expectativas socialmente impostas
Tradição e Segurança	Preservação de arranjos sociais existentes que dão segurança à vida
Conformidade e Segurança	Proteção da ordem e da harmonia nas relações
Segurança e Poder	Evitação e superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos

Fonte: SCHWARTZ, 2005a, p. 29-30.

Schwartz (2005b) enfatiza a diferença substancial relativa à importância atribuída pelos indivíduos a cada um dos dez tipos motivacionais. Isto reafirma o consenso sobre a ordem hierárquica dos tipos motivacionais. Assim, para o autor, valores servem como guias internalizados para os indivíduos, minimizando a necessidade de controle social constante. Os indivíduos têm nos valores uma orientação para definir comportamentos socialmente adequados, uma justificativa de suas exigências sobre os outros e para eliciar comportamentos desejados (SCHWARTZ, 2005a).

Para fins deste estudo, adotar-se-á o instrumento de mensuração de valores pessoais conhecido como Inventário de Valores de Schwartz (Schwartz Value Survey - SVS), desenvolvido por Schwartz (1992), descrito a seguir.

2.2.2.1 Inventário de valores pessoais - Schwartz Value Survey (SVS)

O instrumento conhecido como Inventário de Valores de Schwartz (Schwartz Value Survey - SVS), desenvolvido por Schwartz (1992, e sua última edição revisada, datada de 1994), foi aplicado em mais de 60 países, de todos os

continentes, tendo sido traduzido para 46 línguas. O SVS é composto por 57 itens escolhidos *a priori*, que compreendem os diversos aspectos do objetivo motivacional que define cada um dos dez tipos motivacionais da teoria de valores. Cada item de valor é acompanhado por uma frase que especifica melhor o seu significado (SCHWARTZ, 2005a). Essa escala mapeia a forma como os indivíduos pensam nos valores, possibilitando a eles apresentar a sua oposição a valores que tentam evitar expressar ou promover (SCHWARTZ, 2005a).

O SVS apresenta os itens de valores em duas listas. Uma composta por 30 itens relacionados aos objetivos potencialmente desejáveis em forma de substantivos e outra contendo 26 ou 27 itens de valor que descrevem, em forma de adjetivos, maneiras potencialmente desejáveis de agir. Para o seu preenchimento, os respondentes são orientados a ler todos os itens de valor e a indicar a importância de cada item de valor como um “princípio orientador da minha vida” em uma escala de nove pontos, numerada de 7 (extrema importância) a -1 (oposto aos meus valores) escolhendo os mais importantes e atribuindo-lhes uma nota (SCHWARTZ, 2005a). Posteriormente, eles devem escolher aqueles itens de valor que são opostos (-1) ou, caso não existam, os menos importantes. O objetivo desse procedimento, realizado para cada uma das duas listas, é estabelecer as bases subjetivas para então prosseguir a avaliação dos demais itens de valor (SCHWARTZ, 2005a).

O questionário foi validado no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993), recebendo o acréscimo de quatro valores característicos do país: esperto, trabalho, sonhador e vaidade, que foram agregados aos tipos motivacionais Realização (esperto), Benevolência (trabalho), Universalismo (sonhador) e Poder (vaidade) (QUAD. 4).

Quadro 4 - Lista de valores pessoais da escala de Tamayo e Schwartz (1993)
(continua)

PODER	AUTODETERMINAÇÃO
3. PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)	57. CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
29. AUTORIDADE (direito de liderar ou mandar)	17. CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
13. RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)	5. LIBERDADE (liberdade de ação de pensamento)
49. PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger a reputação)	44. AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
18. VAIDADE (preocupação e cuidado com a aparência)*	33. INDEPENDENTE (ser autossuficiente e autoconfiante)
25. RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)**	15. AUTORRESPEITO (crença em meu próprio valor)**

(conclusão)

REALIZAÇÃO	UNIVERSALISMO
59. BEM-SUCEDIDO (atingir os meus objetivos) 46. CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente) 36. AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações) 41. INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e os eventos) 51. INTELIGENTE (ser lógico, racional) 53. ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)*	40. PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza) 26. UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza) 31. UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes) 37. ABERTO (ser tolerante a diferentes ideias e crenças) 32. JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos) 28. SABEDORIA (compreensão madura da vida) 1. IGUALDADE (oportunidades iguais para todos) 19. UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos) 43. SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)* 2. HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)**
HEDONISMO	CONFORMIDADE
4. PRAZER (satisfação de desejos) 54. QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, de sexo, de lazer etc.)	50. OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações) 42. RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas) 12. POLIDEZ (cortesia, boas maneiras) 22. AUTODISCIPLINA (autorrestrição, resistência à tentação)
BENEVOLÊNCIA	SEGURANÇA
52. PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros) 48. HONESTO (ser sincero, autêntico) 58. INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros) 35. LEAL (ser fiel aos amigos e aos grupos) 56. RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável) 6. TRABALHO (modo digno de ganhar a vida) 7. UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)** 30. AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)** 21. AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)** 11. SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)	60. LIMPO (ser asseado, arrumado) 14. SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos) 16. RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos) 9. ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade) 24. SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família) 8. SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)** 45. SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)**
ESTIMULAÇÃO	TRADIÇÃO
39. AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco) 27. UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças) 10. UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)	47. CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida) 55. DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa) 38. HUMILDE (modesto, não me autopromover) 20. RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes a longo tempo) 34. MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas) 23. PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)

Legenda: * Valores característicos do Brasil. ** Valores que não encontraram equivalência de significado entre as nações estudadas por Schwartz (1992).

Fonte: PORTO, 2005a, p. 107-108.

O SVS é o instrumento mais utilizado para aferir os dez tipos motivacionais básicos, mas apresenta algumas limitações (PORTO, 2005). Segundo a autora, por exigir um alto grau de abstração e apresentar conceitos axiológicos fora de qualquer contexto específico, o SVS não é o instrumento mais apropriado para ser aplicado em indivíduos com baixa escolaridade e em crianças educadas em culturas que não incentivam o pensamento abstrato. Entretanto, Porto (2005) ressalta que, por apresentar melhores resultados psicométricos e pela frequente utilização do SVS em pesquisas transculturais, essa continua sendo a medida recorrente para avaliar as prioridades axiológicas gerais em nível individual.

Definido o marco teórico para a mensuração dos valores pessoais, são apresentados a seguir o referencial teórico e o modelo para análise dos valores organizacionais baseado na proposta de Oliveira e Tamayo (2004), que subsidiaram este estudo.

2.2.3 Valores organizacionais

Os valores no contexto organizacional têm sido estudados na perspectiva de suas relações com o trabalho e também em relação à cultura organizacional (TAMAYO; MENDES, 2001). Em relação ao trabalho, a revisão de literatura de Tamayo e Mendes (2001) constatou que diversos autores internacionais estudam os valores sociais dos indivíduos como realização, tolerância e honestidade enquanto influenciadores das relações de trabalho, revelando a importância da compatibilidade entre valores individuais e valores do trabalho para a autoestima e a satisfação do trabalho.

Pode-se também considerar a correlação entre os valores organizacionais e os valores pessoais, na perspectiva apresentada por Oliveira e Tamayo (2004), na qual a origem dos valores organizacionais está nos valores pessoais, introduzidos nas organizações pelo fundador, os gestores e os próprios trabalhadores. Os indivíduos carregam consigo o seu próprio sistema de valores, definindo o que é bom para eles e, por consequência, para a organização. Isso permite dizer que grande parte dos valores organizacionais é oriunda da transferência de princípios e metas do indivíduo para a organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Assim sendo, para sobreviver, a organização deve reagir às exigências internas, decorrentes das necessidades e motivações dos indivíduos que a compõem e às exigências

externas, relativas às necessidades e motivações dos clientes atuais e potenciais da organização, denotando uma similaridade motivacional entre os valores pessoais e organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Na visão de Tamayo (1997), os valores se prestam a resolver três problemas: a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que possa abranger a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e o alinhamento entre interesses da organização e do meio social e natural, caracterizado pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização, que extrai do meio a matéria-prima e realiza trocas comerciais. Desta forma, Tamayo (1997) apresenta três dimensões bipolares para o estudo dos valores organizacionais, a partir dessas mediações: a) Dimensão da autonomia e da conservação; b) Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária; c) Dimensão da harmonia e do domínio.

A dimensão da autonomia e da conservação tem na valorização da autonomia intelectual e afetiva uma organização que valoriza, respectivamente, a promoção e a proteção da liberdade de ideias e o direito de o indivíduo buscar sua direção e promoção, além de independência do indivíduo para procurar experiência afetiva positiva. Ao privilegiar a conservação, a organização assegura a manutenção do *status quo* e as limitações das ações que podem causar rompimento, no grupo, da solidariedade ou das tradições (TAMAYO, 1997).

A dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária dá ênfase à legitimidade da ordem interna e à subordinação dos poderes em relação à distribuição de papéis e recursos. O foco no igualitarismo ressalta a transcendência dos interesses individuais e organizacionais em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável pela promoção do bem estar de todos (TAMAYO, 1997).

A dimensão da harmonia e do domínio é caracterizada pelo ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. Já o domínio se caracteriza pela busca da prosperidade por meio da autoafirmação ativa para o enfrentamento das mudanças externas e para o domínio do ambiente social e cultural (TAMAYO, 1997).

Os valores são vivenciados, segundo Tamayo e Gondim (1996), Tamayo e Mendes (2001), como uma experiência subjetiva compartilhada, possibilitando a simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Os

autores acrescentam a importância dos valores tanto para atender aos objetivos organizacionais quanto para atender às necessidades dos indivíduos. Valores estabelecem senso de direção comum aos empregados (DEAL; KENNEDY, 1982) e compreendem aspectos cognitivos e motivacionais, além da organização hierárquica dos mesmos (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O elemento básico dos valores organizacionais é o aspecto cognitivo, tendo em vista serem os valores organizacionais crenças sobre o que é desejável ou não para a organização, além de expressarem as respostas dadas aos problemas organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). O aspecto motivacional é destacado pelos autores como a expressão de metas fundamentais da organização. Contribuindo para o entendimento deste aspecto, Tamayo e Borges (2001) asseguram serem os valores recursos utilizados pela organização para criar, desenvolver e conservar sua imagem social e autoestima. Já a organização hierárquica dos valores, conforme Oliveira e Tamayo (2004) indica o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias. Assim, as prioridades axiológicas diferenciam uma organização da outra, não por apresentarem valores diferentes, mas devido ao grau de importância atribuído aos valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Isto posto, a origem dos valores organizacionais pode estar nas exigências da organização e dos indivíduos que a constituem, gerando necessidades que devem ser reconhecidas por ambos e, para que possam satisfazê-las, devem criar ou aprender as respostas mais adequadas. Essas necessidades, representadas pelos indivíduos e pela organização, são os valores ou as metas a serem atingidas (TAMAYO; GONDIM, 1996).

2.2.3.1 Mapeamento de valores organizacionais: principais abordagens

Os pesquisadores têm adotado duas abordagens ou estratégias para o estudo dos valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). A primeira tem como objetivo a análise de documentos oficiais da organização (relatórios, discursos, estatutos etc.) para a identificação dos valores esposados pela mesma. Geralmente, esse é um tipo de abordagem encontrada em estudos qualitativos, permitindo identificar os valores mais enfatizados. Porém, essa abordagem é passível de críticas, pois, frequentemente, existe certa incongruência entre os valores identificados nos

documentos e aqueles que são realmente praticados na organização, caracterizando um descompasso entre discurso e prática.

A segunda abordagem focaliza a utilização da média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais. A fragilidade dessa abordagem está na recorrente incongruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais, gerando um resultado que não expressa adequadamente os valores da organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Uma terceira abordagem é proposta por Tamayo (1996) e consiste no estudo dos valores organizacionais a partir da percepção dos empregados sobre os valores existentes e praticados na organização. Segundo o autor, no discurso cotidiano dos empregados podem ser observadas análises diretas dos valores da organização ou mesmo referências diretas a estes. Essa abordagem é do tipo quantitativo e é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, participantes do processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Para fins deste estudo, será adotada a abordagem de Oliveira e Tamayo (2004), que desenvolveram e validaram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Porém, para melhor compreensão do instrumento, será apresentado inicialmente o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000).

2.2.3.2 Inventário de Valores Organizacionais (IVO)

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), busca avaliar a percepção dos funcionários sobre os valores existentes e praticados na sua empresa, bem como os valores que os empregados desejam que a sua organização privilegie (PORTO, 2005). O instrumento IVO tem como base a Escala de Valores Organizacionais desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), a partir de levantamento realizado com empregados de cinco organizações públicas e privadas. Os respondentes foram solicitados a relacionar os cinco valores mais relevantes de sua organização, resultando em uma lista de 565 valores. Utilizando a análise de conteúdo, esse número foi reduzido a 48 valores, gerando novo questionário para validação (PORTO, 2005).

O instrumento IVO foi aplicado a outra amostra de empregados de 16

organizações públicas e privadas (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Esse instrumento ajustado possibilitou a identificação de cinco fatores nesta amostra: eficácia/eficiência; relações interpessoais no trabalho e respeito ao servidor; gestão e inovação (PORTO, 2005). Porém, segundo Porto (2005) os idealizadores do novo instrumento, Tamayo, Mendes e Paz (2000), perceberam que alguns tipos motivacionais propostos teoricamente estavam sub-representados e que a medida de valores organizacionais poderia ser aperfeiçoada por meio de uma abordagem teórica. Assim, foram acrescentados os valores igualitarismo e autonomia ao instrumento anterior, complementando os tipos motivacionais que não estavam bem representados (PORTO, 2005).

Após validação, o IVO resultou em 36 itens que descrevem características organizacionais representativas dos diversos valores organizacionais, abrangendo os seis tipos motivacionais definidos pelos polos das dimensões harmonia-domínio, igualitarismo-hierarquia e autonomia-conservadorismo: Fidelidade à organização (Conservadorismo), Capacidade de inovar na organização (Autonomia), Respeito às pessoas com cargo de chefia (Hierarquia), Distribuição do poder pelos diversos níveis (Igualitarismo), Capacidade de influenciar pessoas na organização (Domínio), Intercâmbio com outras organizações (Harmonia) (PORTO, 2005).

A escala de avaliação de cada item varia de 0 (nada importante) a 6 (extremamente importante) e para cada um dos itens o indivíduo deverá responder: “quão importante é esse valor como princípio orientador da vida da minha organização?” Essa avaliação abrange tanto a situação real quanto a ideal, possibilitando avaliar a percepção do que é praticado pela organização e o desejado pelos empregados (PORTO, 2005). De acordo com a autora, o instrumento IVO foi aplicado a 1.010 empregados de cinco organizações e os resultados confirmaram o modelo teórico proposto.

A partir deste modelo, Oliveira e Tamayo (2004), com base na estrutura dos valores individuais de Schwartz (1992), desenvolveram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), o qual será descrito no tópico a seguir.

2.2.3.3 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

Conforme mencionado no tópico anterior, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) é uma escala para a medida de valores organizacionais

proposta por Oliveira e Tamayo (2004), baseada na teoria dos valores pessoais. O instrumento é mais simples do que o questionário IVO, permitindo que o mesmo seja aplicado a indivíduos com nível de escolaridade mais baixo (PORTO, 2005). O instrumento IPVO proposto por Oliveira e Tamayo (2004) é composto por 48 descrições de perfis de organizações que devem ser avaliados por escala não numérica, variando de “é muito parecida com a minha organização” a “não se parece com minha organização”, identificando oito fatores, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Fatores do IPVO, correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Metas dos Valores Organizacionais e Coeficientes Alpha

FATORES	CORRESPONDÊNCIA	METAS	Alpha
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	0,87
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	0,87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhos.	0,80
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	0,80
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	0,81
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	0,75
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	0,75
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	0,86

Fonte: OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137.

Oliveira e Tamayo (2004) asseguram haver similaridade motivacional entre os valores organizacionais e os valores pessoais. Os autores destacam os índices de confiabilidade do IPVO, ressaltando ser possível, com a aplicação desse instrumento e do Schwartz Value Survey (SVS), a comparação entre os valores organizacionais e pessoais, pois ambos estão embasados no modelo das motivações humanas. Ressaltam ainda ser possível, com a utilização desses dois instrumentos, a

identificação de relações de conflito ou de harmonia entre os valores organizacionais e os valores dos empregados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O IPVO foi testado e validado por amostra composta por 833 empregados de empresas públicas e privadas, tendo sua escala validada e com bons índices psicométricos, além do embasamento teórico. Essa escala possui a vantagem de ter sido desenvolvida especificamente para o público brasileiro, permitindo refletir a realidade local.

O estudo realizado por Tamayo e Oliveira (2004) para validação do instrumento apresentou uma solução com oito fatores coerentes e interpretáveis teoricamente, com coeficientes de precisão satisfatórios, entre 0,75 e 0,87. Entretanto, Porto (2005) pontua que os resultados da aplicação do IPVO em sua amostra inicial não confirmaram os 10 tipos motivacionais propostos pela Teoria dos Valores Pessoais de Schwartz. Todavia, todos os fatores encontrados estão relacionados com essa teoria e também com a Teoria de Valores Organizacionais de Tamayo, indicando serem bons os índices da escala, e autorizando sua utilização (PORTO, 2005).

Delineados os marcos teóricos utilizados como base para a realização da pesquisa proposta e em conformidade com os seus objetivos, apresenta-se no tópico seguinte os aspectos metodológicos que suportarão a pesquisa que subsidiará os resultados deste estudo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são descritas a estratégia, tipo e método de pesquisa, a unidade empírica de pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a estratégia de coleta e tratamento de dados.

3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa

Dado o objetivo de investigar em que grau podem-se observar diferenças significativas entre os valores pessoais e os valores organizacionais, tendo em vista as diferentes gerações que convivem na atualidade nas organizações, optou-se pela pesquisa quantitativa como abordagem principal para consecução deste estudo, utilizando o *survey*. A abordagem quantitativa tem como objetivo assegurar a exatidão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 2008). Segundo o autor, esse método é frequentemente aplicado em estudos descritivos que procuram descobrir e classificar não só a relação entre variáveis, mas também nos estudos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos.

Quanto ao tipo de pesquisa, adotou-se a descritiva, baseada em objetivos bem definidos, procedimentos formais, por ser bem estruturada e orientada para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação (MATTAR, 2001). A pesquisa descritiva é utilizada, conforme Mattar (2001), quando o propósito for descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Corroborando as afirmações de Mattar (2001), diversos autores, entre eles Castro (2005), Vergara (1998) e Kerlinger (1980), salientam que mesmo não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, a pesquisa descritiva serve de base para a explicação.

Quanto a abordagem, há dois tipos básicos de pesquisas descritivas: estudos de campo e levantamento de campo (MATTAR, 2001), que diferem entre si na amplitude e profundidade: levantamentos de campo possuem grande amplitude e pouca profundidade, enquanto estudos de campo situam-se na média nestas duas dimensões.

Desta forma, adotou-se o estudo de campo, pois este enfatiza menos a geração de grandes amostras representativas de uma população, se preocupando mais com o estudo de média de profundidade de algumas situações típicas (MATTAR, 2001). O estudo de campo, segundo Mattar (2001), também é indicado e deve ser utilizado quando o interesse for o conhecimento do inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno, principalmente quando for difícil entender o fenômeno sem entender esse inter-relacionamento.

Para fins deste estudo, buscou-se a relação entre as variáveis valores pessoais, valores organizacionais e as diferentes gerações. Para isso, a coleta de dados se deu através de questionários, utilizando o *survey* como técnica de pesquisa. A utilização dessa técnica é apropriada quando se deseja responder questões relacionadas ao que está acontecendo ou como e por que estão acontecendo (FREITAS *et al.*, 2000). O *survey* é adequado para estudar um fenômeno em seu ambiente natural. Permite também investigação no presente ou no passado recente. Porém, essa técnica é aplicada quando não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependente e independente (FREITAS *et al.*, 2000). Sob essa consideração, será descrita a seguir a unidade empírica de pesquisa.

3.2 Unidade empírica da pesquisa

Para fins deste estudo, a unidade de análise foi composta por participantes de programas de desenvolvimento de executivos da Fundação Dom Cabral, realizados no primeiro semestre de 2011, dentre eles, MBA Empresarial e Programa de Desenvolvimento de Acionistas (PDA), bem como três programas customizados (*in company*) específicos, realizados no mesmo período.

A escolha dessa instituição se deu pela heterogeneidade de seu público, tanto em relação aos indivíduos, quanto às empresas e também ao portfólio de programas de desenvolvimento para públicos distintos, com representantes das gerações objeto desse estudo: Veteranos, Geração *Baby Boomer*, Geração X e Geração Y. Vale ressaltar a exigência do vínculo empregatício dos participantes dos programas de desenvolvimento de executivos da FDC, fator importante para a pesquisa em relação aos valores organizacionais.

Desta forma, o universo pesquisado constou de 405 participantes dos

referidos programas, obtendo-se uma amostra de 276 respondentes, definida pelo critério de conveniência.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento básico de coleta de dados foi adotado o questionário, por ser o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa (ROESCH, 2007). Os questionários cumprem duas funções básicas: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 2008). É instrumento estruturado não disfarçado, geralmente formado por cinco partes: (1) dados de identificação, (2) solicitação para cooperação, (3) instruções para sua utilização, (4) perguntas, questões e formas de registrar as respostas e (5) dados para classificar socioeconomicamente os elementos pesquisados (MATTAR, 2001).

O Questionário de Pesquisa – Apêndice A - utilizado nesse estudo é autopreenchido, ou seja, consiste em instrumento de coleta de dados lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador (MATTAR, 2001). Os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente, ao longo da realização dos programas na Fundação Dom Cabral.

O questionário foi estruturado em três partes distintas. A primeira parte teve como objetivo investigar alguns dados pessoais e profissionais dos respondentes. As partes 2 e 3 tiveram como objetivo avaliar os valores pessoais e organizacionais dos respondentes. Para tanto, foram utilizados como base dois instrumentos distintos, Schwartz Value Survey (SVS) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), possibilitando a análise comparativa dos resultados sobre as possíveis diferenças quanto aos valores pessoais e os valores organizacionais, na perspectiva das diferentes gerações que convivem no atual contexto organizacional.

A parte 2 se ateve aos valores pessoais utilizando o Schwartz Value Survey (SVS), composto por 57 itens escolhidos *a priori*, que compreendem os diversos aspectos do objetivo motivacional que define cada um dos dez tipos motivacionais da teoria de valores. A estes, foram acrescentados quatro valores característicos do Brasil, por ocasião da validação do instrumento por Tamayo e Schwartz (1993): esperto, trabalho, sonhador e vaidade, que foram agregados aos tipos motivacionais Realização (esperto), Benevolência (trabalho), Universalismo (sonhador) e Poder

(vaidade). O SVS apresenta os itens de valores em duas listas, compostas por 30 itens relacionados aos objetivos potencialmente desejáveis em forma de substantivos e outra contendo 26 ou 27 itens de valor que descrevem, em forma de adjetivos, maneiras potencialmente desejáveis de agir. O que se busca medir nas pesquisas sobre valores é a prioridade axiológica dos indivíduos ou grupos, e não os valores em si (SCHWARTZ, 2005b).

A parte 3 do questionário se refere aos valores organizacionais, e para a sua mensuração, foi utilizado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004). Essa escala de medida é composta por 48 descrições de perfis de organizações e é baseada na teoria de valores pessoais apresentada por Schwartz (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O questionário adota a escala Likert, sendo uma escala de nove pontos para o instrumento Schwartz Value Survey (SVS) e de seis pontos, para o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. A escala Likert é uma técnica de escala não comparativa e itemizada (MALHOTRA, 2006). Segundo o autor, não comparativa, pois permite aos entrevistados usar qualquer padrão de classificação que lhes parecer mais adequado, e itemizada, por ser uma escala de mensuração que apresenta números e/ou breves descrições associadas a cada categoria, ordenadas em termos de sua posição na escala.

Malhotra (2006) assegura que a análise dos dados pode ser feita item por item (análise de perfil), ou então calculando um escore total (somatório) para cada entrevistado, somando-se os itens. De acordo com Malhotra (2006), a análise baseada no somatório é mais comumente usada, levando a escala Likert a ser conhecida também como escala somatória.

Algumas vantagens do uso da escala Likert são apontadas por Malhotra (2006): facilidade de elaboração e aplicação; fácil compreensão pelos entrevistados, tornando-a adequada para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais. Já uma desvantagem apontada pelo autor está no tempo gasto pelo entrevistado para preenchimento do questionário ou para a entrevista.

3.4 Estratégia de coleta de dados

Para a realização desse estudo na Fundação Dom Cabral, a pesquisadora obteve autorização para aplicação da pesquisa em alguns de seus programas de

desenvolvimento de executivos, MBA e PDA, e em três programas customizados (*in company*) específicos.

Tendo em vista a extensão do questionário, composto por 113 itens e, conseqüentemente, do tempo gasto para preenchimento, entre 30 a 40 minutos, além da abstração exigida para o preenchimento do SVS e do IPVO, optou-se por sua aplicação ao final das atividades dos referidos programas, pela própria pesquisadora.

Esta estratégia revelou-se bem sucedida, pois possibilitou as explicações necessárias ao preenchimento, pelo fato das escalas se apresentarem invertidas. Para o instrumento SVS, a escala varia de -1 a 7, na qual quanto mais próximo de menos 1 menor importância é atribuída ao item, e quanto mais próximo de 7, maior a importância. Já para o instrumento IPVO a escala varia de 1 a 6, na qual quanto mais próximo de 1, maior ênfase é atribuída ao item e quanto mais próximo de 6, menor a ênfase.

A aplicação do questionário pela pesquisadora mostrou-se eficaz, apresentando número satisfatório de devoluções.

Finalmente, cabe destacar que foi aplicado um pré-teste com o objetivo de verificar a clareza das instruções de preenchimento, inclusive as fornecidas verbalmente pela pesquisadora, bem como do entendimento das questões e apresentação gráfica. Participaram do pré-teste dez participantes do Programa de Capacitação para Resultados (PCR) da Fundação Dom Cabral.

3.5 Estratégia de análise de dados

A relevância do processo de análise de dados está na forma de se obter sentido dos dados, considerando os estágios do processo: análise univariada; análise bivariada; análise multivariada; estudos a respeito de determinados grupos (ROESCH, 2007). Segundo a autora, a análise univariada é a análise da frequência de cada questão pesquisada, e a análise bivariada é composta por tabulações cruzadas, possibilitando calcular diferentes medidas de associação entre variáveis. Já a análise multivariada se aplica a estudos que utilizam medidas que buscam explorar o padrão de relações entre as variáveis do estudo, e a análise de subgrupos especiais é aplicada quando se faz necessário o levantamento de novas questões da pesquisa, mesmo quando já encerrados os resultados dela (ROESCH, 2007).

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, identificar diferenças significativas entre valores pessoais e organizacionais na perspectiva de gerações que convivem no atual contexto organizacional, recomenda-se como estratégias de análise: estatística descritiva, análise de correlação e testes de diferenças entre subestratos das amostras.

A estatística descritiva, segundo Malhotra (2006), é aquela que tem por objeto descrever e analisar determinada população, envolvendo as frequências de respostas, as médias e desvios padrão. No caso desta pesquisa, foram feitas as médias dos indicadores dos valores organizacionais e dos indicadores dos valores pessoais para cada subamostra de geração investigada.

A análise de correlação, por meio do coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de “coeficiente de correlação produto-momento” ou simplesmente de “r de Pearson”, mede o grau da correlação e direção positiva ou negativa da correlação entre duas variáveis de escala métrica. Para cada correlação calculada, obtém-se também o p-valor, referente ao teste de hipóteses que verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o p-valor for inferior ao nível de significância estabelecido (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

No caso desta pesquisa, foi feita uma análise de correlação intraescalas e entre escalas, ou seja, foi feita uma análise de correlação entre os indicadores dos valores organizacionais e entre os indicadores dos valores pessoais e entre os valores organizacionais e pessoais. Dessa maneira, foi possível identificar como os indicadores dos valores organizacionais se relacionam entre si, assim como os valores pessoais, e se ambos se relacionam e em que grau, entre si.

Os testes de diferenças entre médias, por fim, foram utilizados para validação da comparação dos indicadores entre as subamostras. A escolha do teste adequado foi feita após a coleta de dados, que dependeu das características da amostra final e das características dos dados levantados.

3.6 Análise exploratória dos dados

Durante a análise exploratória dos dados, buscou-se purificar as medições e detectar eventuais problemas cujo diagnóstico e proposição de possíveis soluções foram encaminhadas conforme sugestões de autores como Tabachinik e Fidell (2001), Hair Junior *et al.*, (2005), Kline (1998), dentre outros.

Esse procedimento foi deflagrado a partir da análise da consistência do banco de dados, de modo a garantir que valores inconsistentes, logicamente incoerentes ou erros de digitação fossem minimizados (MALHOTRA, 2006). Como a pasta de tabulação empregada não permitia valores fora dos limites das escalas, não ocorreram valores fora dos limites. Uma conferência adicional foi feita para verificar se as faixas etárias respondidas correspondiam à idade calculada a partir da data de nascimento dos respondentes. Para seis respondentes, a faixa respondida era muito discrepante¹ em relação à idade calculada no momento da aplicação do estudo. Nestes casos, foi feita a reclassificação dos respondentes de acordo com faixa calculada a partir de sua idade, presumindo-se que era mais provável estes respondentes terem marcado ou lido a faixa de forma equivocada do que tenham fornecido uma data de nascimento incorreta.

Após esta análise, foi feita a avaliação da extensão e gravidade dos dados ausentes da pesquisa, seguindo-se os preceitos de Hair Junior *et al.* (2010). Inicialmente, apontou-se uma mínima presença de dados ausentes, representando 699 células com dados ausentes em uma base com 30.084 células (matriz 109x276), representando cerca de 2,32% de dados ausentes no total. Tais dados se encontravam concentrados em poucas observações, sendo que 7 casos continham 29 ou mais dados ausentes, representando uma perda de mais de 27% de toda a escala. Este ponto também representa um limite extremo em termos de dados ausentes com valor Z, de dados ausentes superior a 1,96 (indicando chance de ocorrência menor que 2,5% segundo uma distribuição normal).

Assim, foram excluídos casos que representavam 487 dados ausentes (70% do total), ficando com uma base com 29.321 dados (matriz 109x269), com somente 212 dados ausentes (0,82% da base). Esta decisão foi pautada na premissa que dados ausentes da ordem de 5% são minimamente problemáticos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2010), especialmente se dispersos totalmente ao acaso, o que veio a ser suportado pelo teste *Mcar* (*Missing Completely at Random* - $\chi^2 = 7296,204$, gl = 6962, Sig. = 0,03), considerando 1% de significância. Para tratar dos dados remanescentes foi feita a reposição dos mesmos por meio do procedimento de regressão, em que se utilizam os padrões de respostas das demais variáveis para

¹ Nesses casos, a diferença de idade entre a faixa estimada e a respondida gerava classificação em outras faixas etárias que não a original, com uma diferença de, no máximo, 10 anos. Nenhum caso apresentava discrepância que pudesse modificar a geração a qual pertence, o que minimiza possíveis receios quanto à utilização desses dados no estudo.

verificar qual seria a melhor resposta possível para o respondente em cada resposta faltante. A partir deste procedimento, todos os dados ausentes foram repostos e nenhuma resposta em branco permaneceu na base.

Após o tratamento das respostas faltantes, foi empreendida a avaliação de questionários com padrões discrepantes de respostas, considerando o que era usual no banco de dados. Estes casos são conhecidos como *outliers* e podem distorcer os resultados das estimativas uni ou multivariadas, sendo importante sua detecção, análise e tratamento (NORUSIS, 1999). Com esse fim, as medições que estivessem fora dos limites de $\pm 1,5$, o intervalo interquartil do primeiro ou terceiro quartil, foram classificadas como *outliers* univariados, conforme recomendam Tabachinik e Fidell (2001). Tais casos representam 836 respostas da base de dados, isto é, 2,8% do total de 29.321 dados (matriz 109x269). Para o tratamento destas ocorrências, utilizou-se a sugestão de Kline (1998), em que respostas aceitáveis para os limites das escalas fossem utilizadas para repor os valores extremos. Após a substituição destes casos, não permaneceram casos extremos univariados no banco de dados.

Ainda poderiam ocorrer questionários com combinações de respostas fora dos padrões do banco de dados denominados de *outliers* multivariados. Aplicando a distância de Mahalanobis (D^2), conforme recomenda Mingoti (2005), foi feita a comparação dos valores D^2 com uma distribuição qui-quadrado com p (número de variáveis) graus de liberdade. Assumindo um nível de significância de 0,1%, chega-se a um valor crítico de 160,37 para esta medida. Foram identificados 25 questionários para além desse valor. Como muitos casos receberam uma denominação extrema segundo este critério, preferiu-se reter tais observações para comparações futuras quanto a seu perfil.

De acordo com os procedimentos indicados por Hair Junior *et al.* (1998), é necessário verificar a normalidade das distribuições, pois este procedimento é implícito em muitos testes e procedimentos estatísticos. Conforme proposto por Tabachinik e Fidell (2001), foi empregado o teste Z dos parâmetros de assimetria e curtose, bem como o teste de normalidade *Jarque-Bera* (TAB. A, APÊND. B).

Adotando um nível de significância liberal de 1%, um total de 100 questões rejeitou a hipótese nula de normalidade. Ainda assim, empregando os testes Z para os parâmetros de assimetria e curtose, foram encontrados, respectivamente, 79 e 42 variáveis com esses parâmetros estatisticamente diferentes de 0, com 99% de confiança. Cabe ressaltar que os resultados mostraram um misto de assimetria e

curtoses positivas e negativas. Cabe destacar também que os desvios foram grandes em parte considerável das variáveis, já que conforme sugerem Muthén e Kaplan (1985), 32 perguntas apresentam valores de assimetria e curtose fora dos limites de ± 1 . Isto implica que, além de não se poder assumir a normalidade multivariada, conforme sugere Mingoti (2005), os desvios são grandes o bastante para limitar a aplicação de técnicas multivariadas que assumem este pressuposto.

Para avaliar o pressuposto de linearidade entre os pares de indicadores, foi empregada significância dos coeficientes de Correlação de *Pearson*, análise gráfica dos diagramas de dispersão (50 diagramas) e comparação de ajustes lineares, quadráticos ou cúbicos. Da matriz de correlações com 5.995 estimativas, 2.264 foram significativas, segundo testes *t* bi-caudais com 5% de significância, trespassando o intervalo de $\pm 0,12$. Deste total, 1.891 foram positivas e 373 negativas e representam 37,76% do total, um valor considerável. Dos diagramas de dispersão inspecionados, não foram detectados desvios notáveis da linearidade ou outras relações não lineares.

Este resultado foi confirmado pela comparação do ajuste linear, quadrático e cúbico dentre todos os indicadores, em que os efeitos não lineares foram responsáveis pela explicação de 0,013% de variabilidade adicional, contra uma média de 2,31% (R-quadrado) dos relacionamentos lineares. Isto indica que formatos mais complexos e não lineares representam uma parcela mínima da relação entre as variáveis.

Ainda foi feita a avaliação da multicolinearidade, isto é, da redundância dos indicadores, por meio da medida do fator e inflação da variância (Variance Inflation Factor). Conforme sugere Kline (1998), caso esta medida seja superior a 10, ter-se-á indícios de elevada redundância. Neste estudo, nenhuma medida de redundância foi superior a 10, sendo o maior valor encontrado igual a 4,98 para a pergunta Q3.46 (“Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais”).

Também foram analisadas correlações que deveriam ser menores que 0,900 em módulo (TABACHINIK; FIDELL, 2001); o que foi atendido, pois a maior correlação foi igual a 0,71 para as variáveis Q3.6 (“A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes”) e Q3.12 (“Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”) do construto tradição (valores organizacionais). Portanto, assume-se que este

pressuposto foi atendido de forma coerente.

3.7 Fidedignidade das medidas do instrumento

Um estudo quantitativo é caracterizado por um processo de medição e escalonamento que, nesta dissertação, consistiu em obter números para os indicadores das dimensões de valores pessoais e organizacionais. A premissa é que estes números reflitam diferenças entre os respondentes com base na métrica de medição empregada. Por se configurar como a medição de elementos psicológicos, este processo é especialmente delicado, pois o interesse é mensurar conceitos abstratos como os valores, e estes que não têm uma correspondência física ou tangível imediata, pois não podem ser observados diretamente. As respostas obtidas são indícios dos valores reais, mas não são exatamente os preceitos que se deseja medir (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Portanto, esta pesquisa se propôs a estudar construtos latentes abstratos, de modo que a compreensão do grau de precisão das teorias subjacentes e das respostas seja um elemento crítico (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Mesmo tratando-se de escalas previamente concebidas e válidas para este fim, deve-se ter cautela e analisar se a operacionalização inicialmente concebida apresenta evidência de qualidade nesta nova amostra. Esta etapa visa desvelar esta assertiva, avaliando a fidedignidade das medições, e conduzindo a avaliação da confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa.

3.7.1 *Análise da dimensionalidade*

Iniciou-se a análise da fidedignidade explorando a dimensionalidade dos construtos incluídos no estudo (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), pois, de acordo com Nunnally e Bernstein (1994), deve-se ter clareza que cada construto teórico trata de dimensões distintas. Isto implica no pressuposto da unidimensionalidade, que mostra se os indicadores de determinado construto apresentam somente uma causa comum; isto é, se os indicadores são reflexos de um único fator latente.

Para Gerbing e Anderson (1988) e Dunn, Seaker e Waller (1994) uma escala é unidimensional quando os resultados da Análise Fatorial Exploratória (extração de

componentes principais) indicam haver somente um fator significativo nos dados. Isto é feito tipicamente verificando-se quantos fatores em cada bloco de dados apresentam autovalores (*eigenvalue*) superiores a um e se cada indicador apresenta uma carga fatorial de, pelo menos, 0,400 com o fator subjacente. Hair Junior *et al.* (2010) destacam que, na amostra iguais a deste estudo, cargas fatoriais superiores a 0,350 já podem ser consideradas significantes, mas como critério prático, somente valores maiores que 0,5 deveriam ser considerados. Como a carga fatorial permite interpretar a importância de cada variável na definição do fator, pois representa a correlação de cada variável com o seu respectivo fator, sua estimativa é especialmente relevante para verificar a qualidade de determinadas variáveis.

Aplicam-se algumas regras para verificar se existem condições adequadas para o uso da Análise Fatorial Exploratória ocorrerem. A mais importante é observar se a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que é um índice comparativo da correlação observada versus a correlação parcial da matriz, possui um valor superior a 0,600 (LATIF, 1994). Em todas as análises empregadas, este valor foi alcançado, revelando condições propícias. Outro elemento a analisar é o percentual de variância que a solução fatorial consegue explicar dos dados. Tipicamente, valores de 60% ou mais são aceitáveis para as ciências sociais, mas podem-se aceitar valores até menores que este patamar (HAIR JUNIOR *et al.*, 2010). O percentual de variância explicada foi superior a este patamar para todos os casos, indicando boa capacidade explicativa dos modelos.

Em alguns casos, mais de um fator foi extraído da análise, mas observou-se que poucos indicadores eram responsáveis pela ocorrência de um segundo fator. Nesses casos, as perguntas discrepantes foram excluídas. Cabe destacar que as análises fatoriais foram concebidas com cada dimensão de valores pessoais e organizacionais em separado, pois a amostra necessária para rodar análises fatoriais considerando todas as escalas em conjunto seria muito grande ($109 \times 5 = 545$); quase o dobro da obtida neste estudo.

3.7.2 Validade convergente

Em sequência a análise de confiabilidade, a análise verificou se os indicadores são suficientemente correlacionados com seus construtos, pelo que se

denomina de validade convergente. Este é um requisito último para definir se tais medições são úteis para medir as dimensões de valor subjacente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para este fim recorreu-se ao procedimento proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991), que sugerem que a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) seja a ferramenta empregada para analisar se os indicadores se correlacionam significativamente aos construtos. O método proposto consiste em comparar a significância das cargas fatoriais dos construtos ao valor crítico da estatística *t unicaudal*, considerando um nível de 5% ou 1% de significância. Portanto, os valores *t* das cargas fatoriais devem superar valores *t* de 1,65 ($\alpha=0,05$) ou 2,23 ($\alpha=0,01$).

Neste estudo, a significância das cargas foi obtida por meio da estimação por mínimos quadrados parciais devido a: 1) ausência de normalidade multivariada nos dados; 2) a amostra é limitada para testar um modelo estrutural com uma abordagem convencional. Nestas condições, em que se torna preferível a utilização de métodos de livre distribuição, a estimação por Mínimos quadrados parciais é mais robusta (CHIN, 1998). Deve-se ressaltar que estes métodos de estimação da significância partem da análise de re-amostragem (*bootstrapping*); e, portanto, são estimativas empíricas e não estimativas teóricas de erro padrão. O resultado da validade convergente dos construtos pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Avaliação da validade convergente dos construtos

(continua)

RELAÇÕES	PESO	ERRO	VALOR T	SIG.
AUT_Q2.15<-Autodeterminação (P)	0,67	0,15	4,52	0,00
AUT_Q2.17<-Autodeterminação (P)	0,54	0,16	3,37	0,00
AUT_Q2.33<-Autodeterminação (P)	0,70	0,15	4,63	0,00
AUT_Q2.44<-Autodeterminação (P)	0,69	0,17	4,05	0,00
AUT_Q2.5<-Autodeterminação (P)	0,60	0,20	2,99	0,00
AUT_Q2.57<-Autodeterminação (P)	0,49	0,20	2,47	0,01
AUT_Q3.1<-Autonomia (O)	0,71	0,05	15,51	0,00
AUT_Q3.13<-Autonomia (O)	0,73	0,04	20,03	0,00
AUT_Q3.23<-Autonomia (O)	0,75	0,03	22,59	0,00
AUT_Q3.26<-Autonomia (O)	0,70	0,03	20,99	0,00
AUT_Q3.29<-Autonomia (O)	0,77	0,03	29,59	0,00
AUT_Q3.30<-Autonomia (O)	0,80	0,03	29,62	0,00
AUT_Q3.40<-Autonomia (O)	0,51	0,06	7,88	0,00
AUT_Q3.46<-Autonomia (O)	0,80	0,03	28,48	0,00
BEM_Q3.14<-Bem-Estar (O)	0,46	0,08	5,91	0,00
BEM_Q3.22<-Bem-Estar (O)	0,69	0,06	11,71	0,00
BEM_Q3.32<-Bem-Estar (O)	0,77	0,05	16,25	0,00
BEM_Q3.48<-Bem-Estar (O)	0,84	0,03	28,14	0,00
BEM_Q3.5<-Bem-Estar (O)	0,79	0,07	10,68	0,00
BEM_Q3.9<-Bem-Estar (O)	0,83	0,03	24,99	0,00
BEN_Q2.11<-Benevolência (P)	0,28	0,13	2,20	0,03
BEN_Q2.21<-Benevolência (P)	0,38	0,10	3,76	0,00
BEN_Q2.30<-Benevolência (P)	0,60	0,09	6,90	0,00
BEN_Q2.35<-Benevolência (P)	0,71	0,07	10,33	0,00
BEN_Q2.48<-Benevolência (P)	0,63	0,06	9,73	0,00
BEN_Q2.52<-Benevolência (P)	0,68	0,08	9,06	0,00
BEN_Q2.56<-Benevolência (P)	0,60	0,09	6,99	0,00
BEN_Q2.58<-Benevolência (P)	0,51	0,11	4,55	0,00
COM_Q2.12<-Conformidade (P)	0,47	0,15	3,05	0,00
COM_Q2.22<-Conformidade (P)	0,59	0,14	4,23	0,00
COM_Q2.42<-Conformidade (P)	0,63	0,11	5,70	0,00
COM_Q2.50<-Conformidade (P)	0,82	0,07	11,46	0,00
CON_Q3.11<-Conformidade (O)	0,81	0,04	21,66	0,00
CON_Q3.17<-Conformidade (O)	0,57	0,09	6,55	0,00
CON_Q3.27<-Conformidade (O)	0,59	0,08	7,19	0,00
CON_Q3.34<-Conformidade (O)	0,80	0,04	18,20	0,00
DOM_Q3.10<-Domínio (O)	0,74	0,09	7,93	0,00
DOM_Q3.18<-Domínio (O)	0,58	0,06	9,76	0,00
DOM_Q3.37<-Domínio (O)	0,84	0,03	25,28	0,00
DOM_Q3.39<-Domínio (O)	0,75	0,06	12,35	0,00
DOM_Q3.42<-Domínio (O)	0,66	0,06	11,41	0,00
DOM_Q3.45<-Domínio (O)	0,56	0,11	5,14	0,00
EST_Q2.10<-Estimulação (P)	0,89	0,13	6,64	0,00
EST_Q2.27<-Estimulação (P)	0,80	0,13	6,06	0,00
EST_Q2.39<-Estimulação (P)	0,26	0,28	0,92	0,36
HED_Q2.4<-Hedonismo (P)	0,59	0,16	3,68	0,00
HED_Q2.54<-Hedonismo (P)	0,84	0,08	10,47	0,00
HED_Q2.61<-Hedonismo (P)	0,87	0,08	10,40	0,00
PRES_Q3.25<-Prestígio (O)	0,81	0,04	19,60	0,00
PRES_Q3.33<-Prestígio (O)	0,76	0,05	14,02	0,00
PRES_Q3.35<-Prestígio (O)	0,80	0,04	19,05	0,00
PRES_Q3.7<-Prestígio (O)	0,81	0,04	22,31	0,00
PRE_Q3.15<-Preocupação Com A Coletividade (O)	0,64	0,05	12,01	0,00
PRE_Q3.16<-Preocupação Com A Coletividade (O)	0,80	0,03	23,58	0,00
PRE_Q3.2<-Preocupação Com A Coletividade (O)	0,78	0,03	26,70	0,00
PRE_Q3.21<-Preocupação Com A Coletividade (O)	0,62	0,05	12,59	0,00
PRE_Q3.3<-Preocupação Com A Coletividade (O)	0,70	0,04	18,23	0,00

RELAÇÕES	PESO	ERRO	VALOR T	(conclusão)
				SIG.
PRE_Q3.38<-Preocupação Com A Coletividade (O)	0,75	0,03	22,35	0,00
PRE_Q3.44<-Preocupação Com A Coletividade (O)	0,68	0,05	14,75	0,00
P_Q2.13<-Poder (P)	0,53	0,14	3,77	0,00
P_Q2.25<-Poder (P)	0,72	0,08	8,68	0,00
P_Q2.29<-Poder (P)	0,76	0,08	8,96	0,00
P_Q2.3<-Poder (P)	0,79	0,07	12,00	0,00
REA_Q2.36<-Realização (P)	0,39	0,16	2,53	0,01
REA_Q2.41<- Realização (P)	0,50	0,13	3,95	0,00
REA_Q2.46<- Realização (P)	0,66	0,11	5,92	0,00
REA_Q2.51<- Realização (P)	0,44	0,15	2,92	0,00
REA_Q2.53<- Realização (P)	0,76	0,15	5,06	0,00
REA_Q2.59<- Realização (P)	0,68	0,10	6,59	0,00
REA_Q3.20<- Realização (O)	0,77	0,04	17,80	0,00
REA_Q3.24<- Realização (O)	0,79	0,04	21,91	0,00
REA_Q3.36<- Realização (O)	0,51	0,09	5,35	0,00
REA_Q3.4<- Realização (O)	0,79	0,03	25,23	0,00
REA_Q3.8<- Realização (O)	0,77	0,05	15,41	0,00
SEG_Q2.14<-Segurança (P)	0,67	0,09	7,29	0,00
SEG_Q2.16<-Segurança (P)	0,75	0,08	8,92	0,00
SEG_Q2.24<-Segurança (P)	0,42	0,12	3,39	0,00
SEG_Q2.60<-Segurança (P)	0,60	0,10	5,97	0,00
SEG_Q2.9<-Segurança (P)	0,50	0,12	4,37	0,00
TRAD_Q2.20<-Tradição (P)	0,57	0,14	4,14	0,00
TRAD_Q2.34<-Tradição (P)	0,58	0,13	4,50	0,00
TRAD_Q2.38<-Tradição (P)	0,68	0,12	5,50	0,00
TRAD_Q2.55<-Tradição (P)	0,69	0,12	5,55	0,00
TRA_Q3.12<-Tradição (O)	0,67	0,41	1,63	0,10
TRA_Q3.19<-Tradição (O)	0,80	0,31	2,56	0,01
TRA_Q3.31<-Tradição (O)	0,81	0,31	2,60	0,01
TRA_Q3.47<-Tradição (O)	0,77	0,32	2,38	0,02
TRA_Q3.6<-Tradição (O)	0,60	0,42	1,43	0,15
UNI_Q2.1<-Universalismo (P)	0,70	0,15	4,85	0,00
UNI_Q2.19<-Universalismo (P)	0,70	0,14	4,84	0,00
UNI_Q2.2<-Universalismo (P)	0,43	0,15	2,90	0,00
UNI_Q2.26<-Universalismo (P)	0,42	0,22	1,92	0,06
UNI_Q2.28<-Universalismo (P)	0,24	0,23	1,05	0,30
UNI_Q2.31<-Universalismo (P)	0,51	0,17	2,99	0,00
UNI_Q2.32<-Universalismo (P)	0,79	0,16	4,92	0,00
UNI_Q2.37<-Universalismo (P)	0,34	0,17	2,02	0,04
UNI_Q2.40<-Universalismo (P)	0,49	0,18	2,72	0,01
UNI_Q2.43<-Universalismo (P)	0,47	0,15	3,16	0,00

Observações: a) peso corresponde ao valor da estatística padronizada. b) erro é erro padrão da estimativa padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso padronizado pelo seu erro padrão. d) significância indica peso padronizado.

Fonte: dados da pesquisa

Na tabela 1, observa-se que alguns indicadores não alcançaram critérios mínimos de qualidade para serem considerados como tendo validade convergente. Em termos das cargas padronizadas, Hulland (1999) sugere que esses valores sejam maiores que 0,4 para determinar a validade dos indicadores. Já no critério de significância das cargas (valor t maior que 1,65), alguns indicadores também foram inadequados. Após a exclusão desses casos, foi possível depurar as escalas como um todo, ficando todos os demais indicadores com cargas significativas que atestaram a validade convergente das medições.

3.7.3 Confiabilidade e qualidade geral das medições

Findada a análise de unidimensionalidade, prosseguiu-se à análise de confiabilidade e qualidade geral das medições. Esta etapa compreende o uso de medidas de análise de confiabilidade dos indicadores e escalas empregadas no estudo. Por confiabilidade, entende-se o grau em que as medições produzem resultados consistentes com a medida na qual repetidas avaliações dos mesmos objetos são realizadas (MALHOTRA, 2006). A confiabilidade é definida como a razão da variabilidade do escore verdadeiro (σ_t) sobre a variabilidade total da escala (σ_x). Por sua vez, a variância total de uma escala é resultado da soma da variância do escore verdadeiro (σ_t) mais a variância do erro (σ_e). Deste modo, a confiabilidade é caracterizada como o percentual da variância total do teste, que é livre dos erros aleatórios (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) destacam a consistência interna das escalas como uma das formas mais usuais de análise da confiabilidade. Outros autores como Nunnally e Bernstein (1994) e Malhotra (2006), compreendem que a consistência interna, tipicamente, é analisada por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach (α). Uma situação típica da ausência de confiabilidade nos escores ocorre quando o Alpha de Cronbach é menor que 0,700 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2010), mas podem-se aceitar valores de até 0,600 do indicador de confiabilidade que indica o percentual de variância das medidas, que estão livres de erros aleatórios. Um critério mais elaborado de avaliação da confiabilidade das medições é empregar como ponto de corte o valor de 0,800 (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Adicionalmente, empregou-se a confiabilidade da escala por meio da medida de confiabilidade composta (*Composite Reliability - CC*). Esta medida, ao contrário do Alpha de Cronbach, não assume que os indicadores sejam igualmente válidos para avaliar o construto; isto é, que os indicadores detêm a rara condição prática denominada de paralelismo (JORESKOG; SORBOM, 1989).

Outra medida de confiabilidade empregada foi a variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), sugerida por Fornell e Larcker (1981). Esta medida representa a confiabilidade média dos indicadores e tem como vantagem não ser superestimada no caso de construtos com maior número de indicadores, além de refletir melhor a confiabilidade que seria possível obter de um indicador isolado da pesquisa. Como pontos de corte para estas medidas, empregou-se o

valor de 0,700 para a Confiabilidade Composta (CC) e 0,400 para AVE. A análise da qualidade geral da medição pode ser observada, a seguir, na Tabela 2.

Tabela 2 - Medidas de Confiabilidade dos Indicadores

ESCALAS	AVE	CONFIABILIDADE COMPOSTA	ALPHA DE CRONBACH
Autodeterminação (Pessoal)	0,37	0,78	0,69
Benevolência (Pessoal)	0,46	0,78	0,62
Conformidade (Pessoal)	0,41	0,72	0,54
Estimulação (Pessoal)	0,75	0,86	0,68
Hedonismo (Pessoal)	0,61	0,82	0,68
Poder (Pessoal)	0,50	0,80	0,68
Realização (Pessoal)	0,40	0,77	0,66
Segurança (Pessoal)	0,36	0,73	0,57
Tradição (Pessoal)	0,40	0,73	0,50
Universalismo (Pessoal)	0,37	0,80	0,72
Autonomia (Organizacional)	0,53	0,90	0,87
Bem-Estar (Organizacional)	0,55	0,88	0,84
Conformidade	0,49	0,79	0,67
Domínio (Organizacional)	0,48	0,85	0,78
Preocupação com a Coletividade (Organizacional)	0,51	0,88	0,85
Prestígio (Organizacional)	0,63	0,87	0,81
Realização (Organizacional)	0,54	0,85	0,78
Tradição (Organizacional)	0,59	0,80	0,73

Fonte: Dados da pesquisa

Mostra-se que alguns fatores apresentam confiabilidade, medida pela estimativa do Alpha de Cronbach, abaixo dos limites aceitáveis de 0,600 (MALHOTRA, 2006). Entretanto, pode-se afirmar que os resultados obtidos compreendem patamares aceitáveis, pois os resultados da Confiabilidade Composta ficaram acima dos limites recomendados de 0,700. Em termos de variância média extraída, os valores observados ficaram pouco abaixo dos patamares mínimos aceitos de 0,400 para os construtos Autodeterminação (Pessoal), Segurança (Pessoal) e Universalismo (Pessoal). Entretanto, esses valores se encontram pouco abaixo do usual e aceitável. Ademais, esta medida só demonstra que os indicadores separados destes construtos são pouco confiáveis, mas que sua medida agregada apresenta confiabilidade acima dos limites mínimos requeridos.

3.7.4 Validade discriminante

A validade discriminante é um requisito psicométrico das medições e está congregada no que se denomina de validade de construto (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Este critério propõe que indicadores, que

supostamente deveriam estar associados a um construto, não meçam outros construtos distintos dos originalmente pretendidos. Para avaliar se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse, ou seja, a validade discriminante, empregou-se o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981). Usualmente, a validade discriminante entre dois construtos é um pré-requisito para que se aceite que os construtos estão, de fato, medindo aspectos diferentes do fenômeno de interesse. O procedimento sugerido foi implementado por meio da análise de mínimos quadrados parciais (PLS), comparando o quadrado das correlações entre construtos com a variância média extraída. Os resultados dessa análise podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3 - Avaliação da validade discriminante dos construtos

CONSTRUTOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Autodeterminação (P)	1	0,37																	
Autonomia (O)	2	0,01	0,53																
Bem-Estar (O)	3	0,00	0,28	0,55															
Benevolência (P)	4	0,15	0,03	0,02	0,46														
Conformidade (P)	5	0,06	0,03	0,02	0,31	0,41													
Conformidade (O)	6	0,01	0,19	0,16	0,04	0,08	0,49												
Domínio (O)	7	0,01	0,16	0,02	0,00	0,00	0,07	0,48											
Estimulação (P)	8	0,15	0,00	0,00	0,05	0,01	0,00	0,02	0,75										
Hedonismo (P)	9	0,11	0,00	0,01	0,05	0,03	0,01	0,03	0,23	0,61									
Poder (P)	10	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,50								
Preoc. com a Coletividade (O)	11	0,01	0,40	0,28	0,05	0,02	0,30	0,04	0,01	0,00	0,04	0,51							
Prestígio (O)	12	0,01	0,19	0,17	0,02	0,01	0,16	0,10	0,00	0,01	0,01	0,15	0,63						
Realização (P)	13	0,23	0,03	0,01	0,08	0,04	0,01	0,04	0,10	0,13	0,16	0,05	0,03	0,40					
Realização (O)	14	0,01	0,55	0,19	0,02	0,02	0,28	0,17	0,00	0,00	0,02	0,38	0,22	0,02	0,54				
Segurança (P)	15	0,15	0,03	0,03	0,16	0,33	0,06	0,02	0,04	0,10	0,06	0,02	0,02	0,12	0,02	0,36			
Tradição (O)	16	0,00	0,16	0,00	0,04	0,02	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,03	0,01	0,00	0,11	0,02	0,59		
Tradição (P)	17	0,03	0,01	0,03	0,11	0,20	0,04	0,00	0,00	0,01	0,00	0,05	0,00	0,03	0,01	0,15	0,00	0,40	
Universalismo (P)	18	0,20	0,02	0,02	0,28	0,20	0,04	0,00	0,07	0,07	0,01	0,02	0,03	0,02	0,00	0,21	0,00	0,12	0,37
Variância Média Extraída		0,37	0,53	0,55	0,46	0,41	0,49	0,48	0,75	0,61	0,50	0,51	0,63	0,40	0,54	0,36	0,59	0,40	0,37
Confiabilidade Composta		0,78	0,90	0,88	0,78	0,72	0,79	0,85	0,86	0,82	0,80	0,88	0,87	0,77	0,85	0,73	0,80	0,73	0,80

Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: os valores d diagonal principal representam o valor da variância média extraída. Os valores abaixo da diagonal representam o quadrado do coeficiente de correlação entre as escalas. Quando o valor do quadrado do coeficiente de correlação é maior que o valor do AVE da sua coluna ou linha tem-se a violação da validade discriminante. Este caso está destacado em negrito e sublinhado na tabela.

A Tabela 3 demonstra que a variância média compartilhada entre os indicadores e seus respectivos construtos é superior à variância compartilhada entre os construtos em praticamente todos os casos, exceto a relação entre Realização (O) e autonomia (P). Para atestar a validade discriminante entre os construtos, aplica-se o procedimento sugerido por Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), no qual se calcula o intervalo de confiança entre as correlações desatenuadas do construto, verificando se este intervalo contém o valor de 1. Caso isto ocorra, pode-se afirmar que a correlação populacional dos escores verdadeiros pode conter a unidade representando forte evidência de violação da validade discriminante entre os construtos.

Para proceder a esta análise, aplicou-se a transformação linear de Fisher (Fisher's Z), que permite calcular o intervalo de 95% confiança das correlações. Como este intervalo não contempla o erro de mensuração aplica-se o fator de correção de Spearman-Brown, que estima a correlação esperada entre os construtos caso ambas as medidas sejam perfeitamente confiáveis. A aplicação deste procedimento e a correlação entre estes construtos ($r=0,73$) remeteu a um intervalo de confiança² entre 0,68 e 0,79. Após a desatenuação, a correlação ficou entre 0,79 e 0,91. Como este intervalo não contém a unidade (1) pode-se afirmar que tais medidas apresentam validade discriminante segundo os critérios propostos.

Considerando as etapas de avaliação da validade empreendidas no estudo, apresenta-se na Tabela B - Questões e Pesos das Dimensões de Valores - Apêndice B, as variáveis finais mantidas no modelo, e na Tabela C - Questões excluídas - Apêndice B, as variáveis excluídas.

3.7.5 Comparação dos valores pessoais e organizacionais por geração

Com base nos indicadores finais que foram mantidos para mensurar cada construto, foram calculados índices ponderados para representar as médias dos indicadores. Os índices foram calculados usando-se a sugestão de Kline (1998), empregando estimativas ponderadas pelos pesos estruturais (MF_i) dos construtos. O objetivo é que itens que compartilham mais variância com os fatores recebem maior peso na média final. Esses pesos foram padronizados para valores relativos, conforme Equação 1:

² Probabilidade ($0,68 \leq \rho \leq 0,79$)=0,95

$$WR_i = \frac{W_K}{\sum_{I=1}^K W_K}$$
Equação 1

Em que: W_K é o peso não padronizado de regressão do k-ésimo indicador obtido no modelo estrutural.

No caso acima WR_i é um peso relativo que demonstra a importância de cada pergunta na composição da média global, sendo expresso como um percentual,

implicando que a soma dos pesos ($\sum_{I=1}^K W_K$) passa a ser igual a 1. Para calcular as médias, aplica-se, por sequência, a Equação 2:

$$MF_i = \sum_{I=1}^K WR_k X_{ki}$$
Equação 2

Em que: WR_k é o peso de importância do k-ésimo indicador obtido no modelo estrutural.

X_{ki} é a nota que o respondente i atribui ao k-ésimo indicador do construto.

As formulações [1] e [2] conduzem a um valor da média dos fatores para cada respondente. Buscando eliminar possíveis padrões de respostas dos respondentes que gerem diferentes padrões de comparação das escalas, estas foram padronizadas antes de proceder a análise final.

Para minimizar este efeito, buscou-se padronizar as opções de respostas, tornando mais difícil ao respondente criar respostas enviesadas. Preferiu-se empregar a padronização Z, na qual os dados originais foram padronizados de acordo com a média e desvio padrão de respostas de cada respondente. Em sequência, os dados foram trazidos para uma escala única multiplicando-se o valor padronizado pelo desvio padrão global da amostra e somando-se a média global da amostra, conforme método discutido por Fisher (2004). Isto significa que todas as variáveis após a padronização apresentam a mesma escala de medição e podem ser comparadas.

3.7.6 Comparação da relação entre valores pessoais e organizacionais por geração

Apresentam-se, neste tópico, os detalhes metodológicos utilizados para verificar se existem diferentes relações entre valores pessoais e organizacionais por geração. Para realizar este teste, foi utilizado o SmartPLS para testar o efeito das dimensões de valores pessoais sobre os valores organizacionais. Deste modo, criou-se um modelo de pesquisa em que todos os valores pessoais foram considerados como antecedentes de todos os valores organizacionais.

Foi feito um teste da comparação das relações entre estes construtos usando-se como moldura a proposta de Chin (2000), procedimento realizado manualmente com base nos resultados do programa de PLS. O autor propõe haver uma distribuição aproximadamente normal para os parâmetros em teste (caminhos), e calcular testes *t* para a diferença entre os grupos em destaque. Para tanto, deve-se executar o comando de re-amostragem para os grupos e estimar o erro padrão agrupado para as duas sub-amostras. Considerando haver diferenças significativas entre os erros padrão e amostras dos grupos, aplica-se o teste de Smith-Satterthwait, operacionalizado na seguinte formulação (Eq. 3):

$$t = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{se_{b_1}^2 + se_{b_2}^2}} \quad \text{Equação 3}$$

Em que: b_1 e b_2 são pesos estruturais estimados nas sub-amostras 1 e 2 respectivamente

se_{b_1} e se_{b_2} são os erros padrão dos pesos estimados na amostra 1 e 2

A estatística calculada na Equação 3 tem uma distribuição *t* com o seguinte número de graus de liberdade (gl):

$$gl = \frac{(se_{b_1}^2 - se_{b_2}^2)^2}{\left(\frac{se_{b_1}^2}{n_1 + 1} + \frac{se_{b_2}^2}{n_2 + 1} \right)} - 2 \quad \text{Equação 4}$$

Em que: n_1 e n_2 são os tamanhos das sub-amostras 1 e 2 respectivamente

se_{b_1} e se_{b_2} são os erros padrão dos pesos estimados na amostra 1 e 2

Aplicando-se esses procedimentos é possível estimar o peso de cada valor pessoal para as dimensões de valores organizacionais, verificando a significância estatística dos pesos em cada grupo, bem como comparar os valores por gerações, testando se as estimativas divergem de acordo com o grupo geracional considerado (TAB. D, APÊND. B).

Finalizada a descrição dos procedimentos estatísticos adotados para análise dos dados coletados, passar-se-á, a seguir, à apresentação e análise dos mesmos.

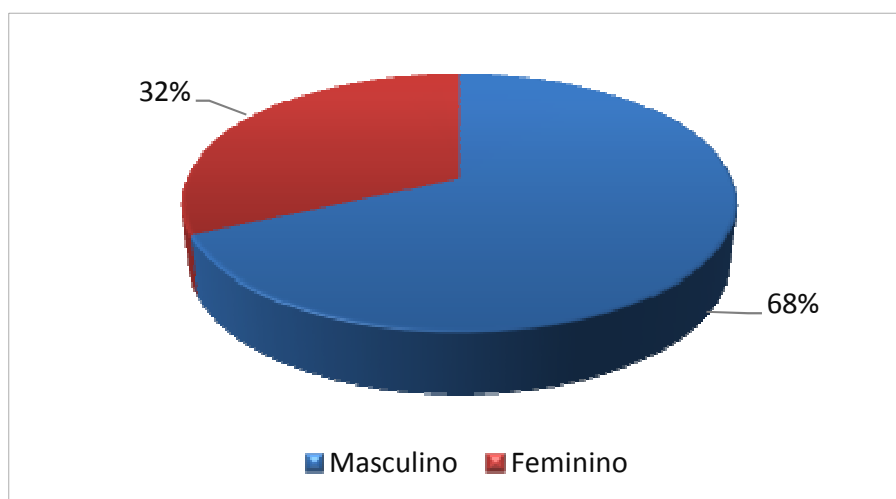
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, é apresentada uma caracterização do público-alvo deste estudo, quanto às variáveis pessoais e profissionais. São mostrados, também, resultados e comparações entre as variáveis de interesse desta pesquisa.

4.1 Apresentação e análise descritiva das variáveis demográficas

Este estudo contou com a participação de 276 respondentes, participantes de programas de desenvolvimento de executivos da Fundação Dom Cabral, cujo perfil é apresentado neste tópico. A distribuição por sexo pode ser vista no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição por sexo

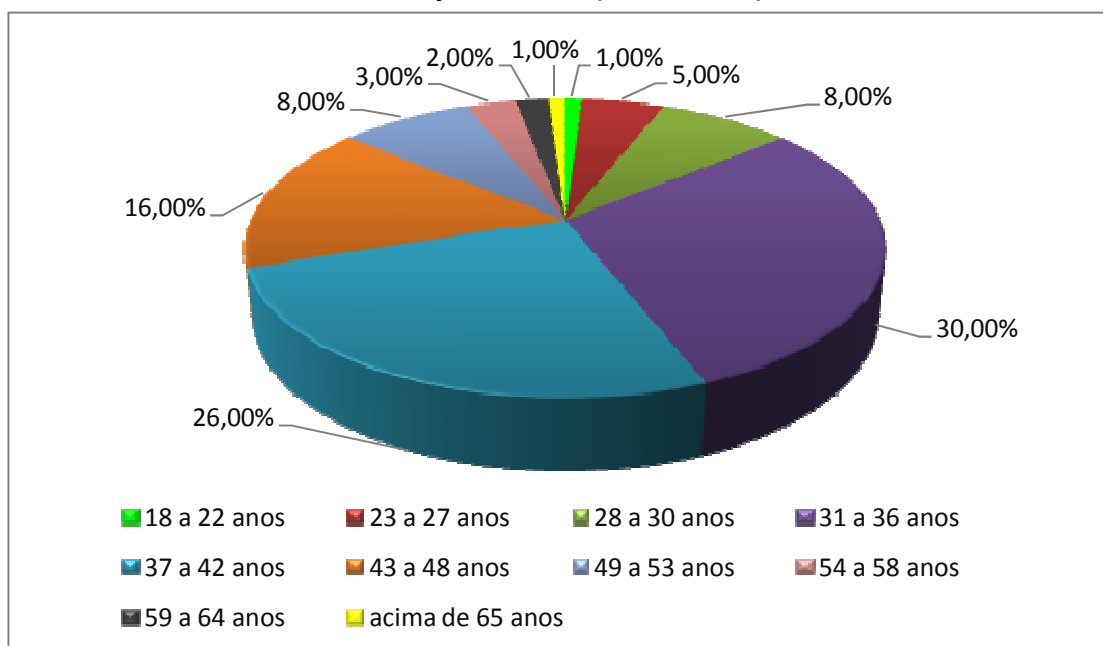


Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se notar a predominância de indivíduos do sexo masculino na amostra estudada, perfazendo 68% dos respondentes. Isto pode ser explicado pelo fato dos participantes dos referidos programas serem oriundos de empresas, podendo retratar serem ainda os ambientes organizacionais predominantemente masculinos.

A seguir, no Gráfico 2, pode-se observar a distribuição dos respondentes, por faixa etária.

Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por faixa etária

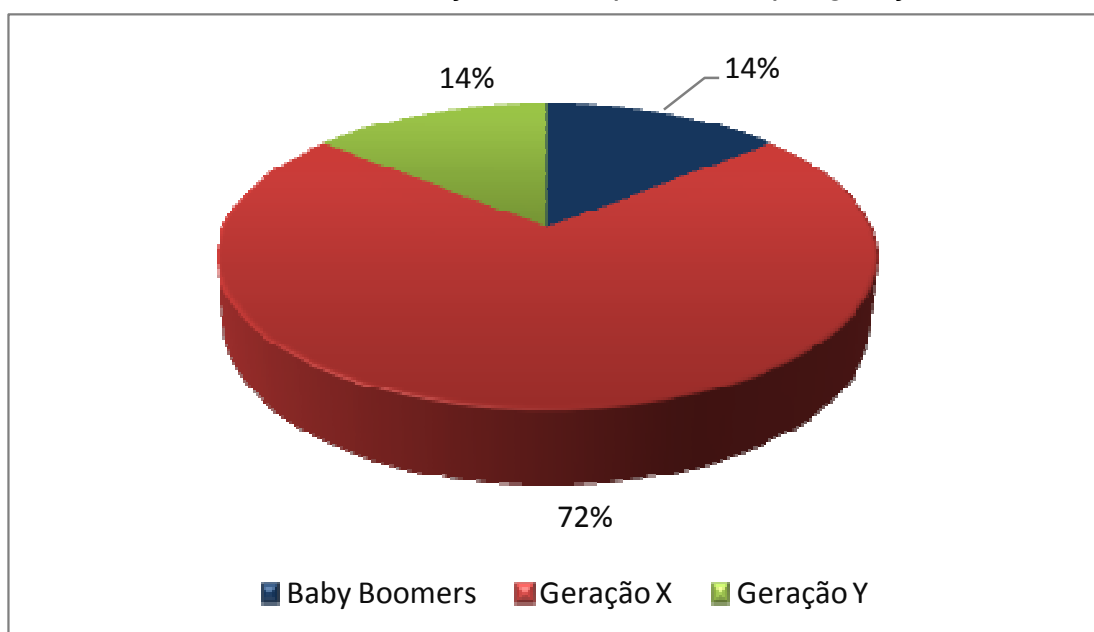


Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se a predominância de respondentes entre 31 e 48 anos, representando 72% da amostra. A média da idade é 39 anos, com desvio padrão de 8,83. Deve-se ressaltar que três respondentes apresentavam mais de 65 anos, um nascido em outubro de 1945 e dois em novembro de 1945, encontrando-se próximos à idade limite para caracterização da classe Baby Boomers (KUPPERSCHMIDT, 2000). Desta forma, preferiu-se agrupá-los inicialmente nesta classe. Caso seu perfil fosse distinto deste grupo, na etapa subsequente de análise de *outliers*, os mesmos poderiam ser excluídos do grupo³. Considerando tal agrupamento, a amostra ficou então agrupada, conforme Gráfico 3.

³ Estes casos não mostraram discrepantes dos demais baby boomers, portanto, ao final foram inseridos e mantidos na análise.

Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por geração



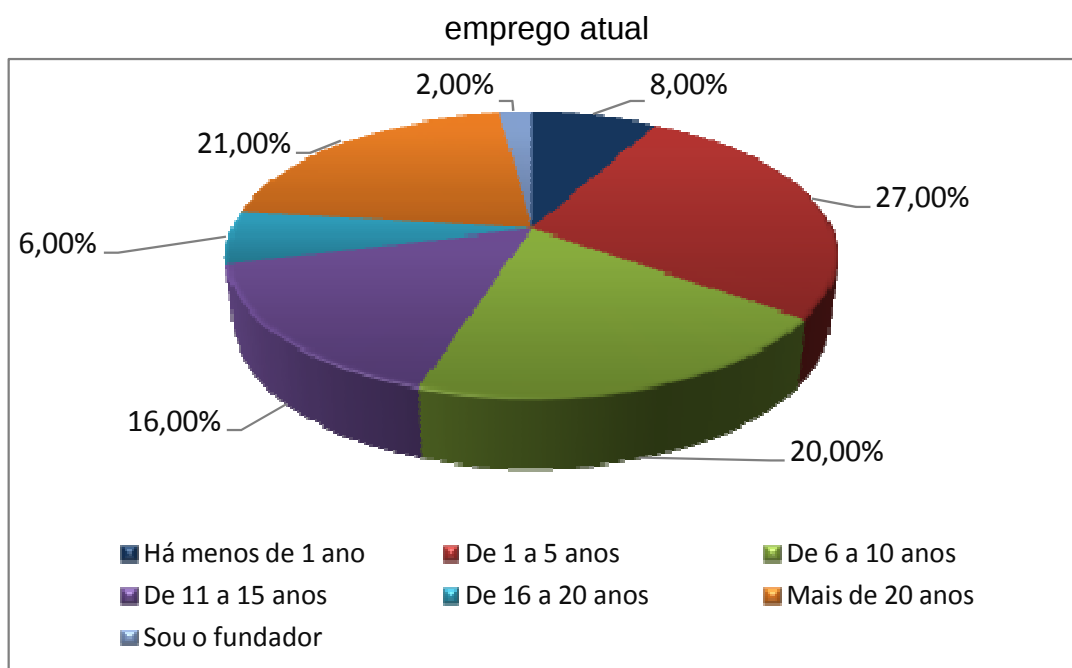
Fonte: Dados da pesquisa

Apresenta-se clara predominância de respondentes da Geração X com menor participação de membros da Geração Y e Baby Boomer. Este dado pode revelar o contexto organizacional atual, com a dominância da Geração X, na faixa etária de 32 a 49 anos, com formação consolidada e experiência profissional, como grande contingente nas empresas.

Já a Geração Y, representada por indivíduos com menos de 31 anos, poderia ser considerada como entrante, e a geração Baby Boomer, na faixa etária entre 50 e 65 anos, aqueles profissionais que possivelmente estão se preparando para deixar as organizações. O que pode ocorrer por vontade própria, por exemplo, na busca por novos desafios pessoais ou profissionais, ou até mesmo pelas regras de algumas empresas, claras quanto à aposentadoria aos 55/60 anos.

Quanto ao perfil profissional, pode-se salientar, à exceção de um (1) respondente, que todos estavam trabalhando no momento da pesquisa. Isto pode ser explicado pelo fato de a Fundação Dom Cabral exigir vínculo empregatício e experiência profissional dos participantes de seus programas de desenvolvimento de executivos. A exceção para um respondente pode estar relacionada ao fato deste ser participante do Programa de Desenvolvimento de Acionistas, possivelmente herdeiro de alguma empresa, ainda em processo de formação profissional. O Gráfico 4 apresenta o tempo de experiência no emprego atual.

Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de experiência no



Fonte: Dados da pesquisa

Acima, apresenta-se a distribuição da amostra bastante concentrada na faixa de respondentes com tempo de experiência no emprego atual entre um e 15 anos de empresa, e outro grupo com mais de 20 anos. Ainda, 2% da amostra é representada pelos próprios fundadores da empresa.

Em síntese, constata-se ser o grupo de profissionais pesquisados, em sua maioria, do sexo masculino (68%), e 32% do sexo feminino, predominantemente na faixa etária entre 31 e 48 anos, representando 72% da amostra. Esta faixa é dominada pela Geração X, e com tempo de experiência no emprego atual dividido em dois grupos. O primeiro grupo concentrado entre um e 15 anos na empresa e o segundo, com mais de 20 anos de empresa.

Para melhor entendimento deste estudo, a seguir apresentam-se os dados para valores pessoais, valores organizacionais e as relações entre valores pessoais e organizacionais *vis a vis* os grupos geracionais.

4.2 Apresentação descritiva dos dados

Neste subitem, são apresentados os resultados para cada geração investigada, das variáveis que compuseram o SVS e o IPVO, bem como a relação entre valores pessoais e valores organizacionais.

4.2.1 Valores pessoais

Aqui são apresentados os resultados relacionados à variável SVS, que representam os 10 tipos motivacionais de valores, conforme modelo da teoria dos valores humanos de Schwartz (1992). Este modelo utiliza a escala Likert de nove pontos, variando de -1 a 7, na qual quanto mais próximo de 1 menor importância atribuída ao item, e quanto mais próximo de 7, maior a importância.

Para fins deste estudo, procede-se a seguir, à apresentação dos dados para cada geração pesquisada, na sequência Geração Baby Boomer, X e Y. Para tanto, optou-se pela apresentação dos dados por meio das comparações de médias padronizadas.

Em relação aos tipos motivacionais de valores pessoais, quando analisada a Geração Baby Boomer, composta pelos indivíduos na faixa etária entre 50 e 65 anos, os dados obtidos revelaram as seguintes prioridades axiológicas manifestadas pelos respondentes em ordem decrescente de intensidade (TAB. 4): Benevolência (6,07), Autodeterminação (5,74), Universalismo (5,61), Conformidade (5,58), Hedonismo (5,36), Segurança (5,34), Realização (4,88), Estimulação (4,37), Tradição (4,27) e Poder (3,90).

Tabela 4 - Valores Pessoais: Geração Baby Boomer

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES PESSOAIS	GERAÇÃO BABY BOOMER
Benevolência	6,07
Autodeterminação	5,74
Universalismo	5,61
Conformidade	5,58
Hedonismo	5,36
Segurança	5,34
Realização	4,88
Estimulação	4,37
Tradição	4,27
Poder	3,90

Fonte: Dados da pesquisa

Compreendendo os indivíduos na faixa etária entre 32 e 49 anos, identificados como Geração X, a Tabela 5 apresenta as prioridades axiológicas desses, em ordem decrescente: Benevolência (6,08), Autodeterminação (5,80), Hedonismo (5,45), Conformidade (5,41), Realização (5,32), Segurança (5,25), Universalismo (5,25), Estimulação (4,65), Tradição (4,17) e Poder (4,09).

Tabela 5 - Valores Pessoais: Geração X

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES PESSOAIS	GERAÇÃO X
Benevolência	6,08
Autodeterminação	5,80
Hedonismo	5,45
Conformidade	5,41
Realização	5,32
Segurança	5,25
Universalismo	5,25
Estimulação	4,65
Tradição	4,17
Poder	4,09

Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação à Geração Y, representada pelos indivíduos com menos que 31 anos, os resultados indicam, em ordem decrescente de intensidade (TAB.6): Benevolência (6,07), Autodeterminação (5,88), Hedonismo (5,75), Realização (5,55), Conformidade (5,43), Segurança (5,24), Universalismo (4,93), Estimulação (4,65), Tradição (4,42) e Poder (4,38).

Tabela 6 - Valores Pessoais: Geração Y

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES PESSOAIS	GERAÇÃO Y
Benevolência	6,07
Autodeterminação	5,88
Hedonismo	5,75
Realização	5,55
Conformidade	5,43
Segurança	5,24
Universalismo	4,93
Estimulação	4,65
Tradição	4,42
Poder	4,38

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 7, apresentam-se os dados relativos aos tipos motivacionais de valores pessoais para o conjunto das gerações investigadas.

Tabela 7 - Médias dos tipos motivacionais de valores pessoais por grupos com comparações de médias padronizadas

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES PESSOAIS	GRUPOS		
	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
	A	B	C
Autodeterminação (P)	5,74	5,80	5,88
Benevolência (P)	6,07	6,08	6,07
Conformidade (P)	5,58	5,41	5,43
Estimulação (P)	4,37	4,65	4,65
Hedonismo (P)	5,36	5,45	5,75
Poder (P)	3,90	4,05	4,38a
Realização (P)	4,88	5,32a	5,55a
Segurança (P)	5,34	5,25	5,24
Tradição (P)	4,27	4,17	4,42
Universalismo (P)	5,61bc	5,25c	4,93

Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de 5% de significância. Para cada par com diferenças significativas, a letra do grupo com menor média aparece sob a média do grupo com maior média. Os testes foram ajustados para todas as comparações utilizando a correção de Bonferroni.

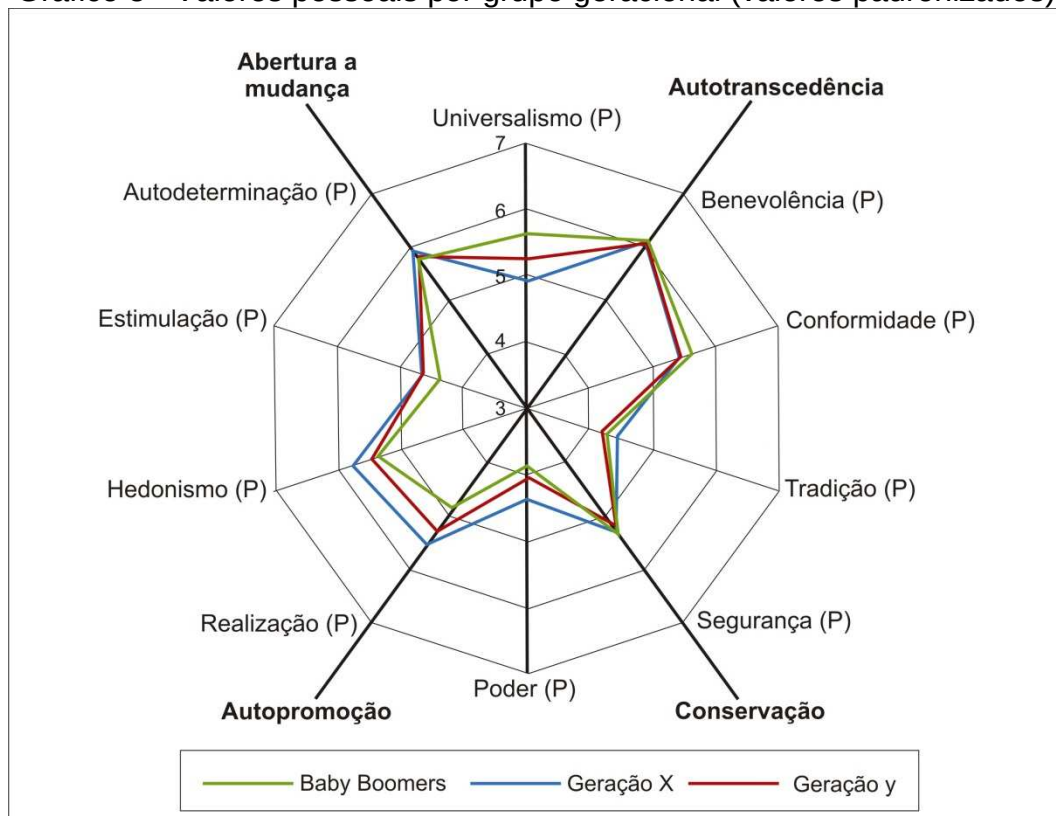
Pelos dados da Tabela 7, pode-se constatar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as três gerações investigadas no que se refere aos tipos motivacionais de valores pessoais Poder, Realização e Universalismo.

Em relação ao tipo motivacional Poder, os dados revelam que a Geração Baby Boomer o enfatiza menos que as Gerações X e Y, respectivamente. No que tange ao tipo motivacional Realização, observa-se menor ênfase atribuída a esse tipo pela Geração Baby Boomer, quando comparada às Gerações X e Y, respectivamente. Finalmente, quanto ao tipo motivacional Universalismo, a Geração Baby Boomer atribui a este maior ênfase que a Geração X e esta, por sua vez, que a Geração Y.

No que tange aos demais tipos motivacionais, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas.

Visando propiciar melhor visualização das análises comparativas dos resultados obtidos para cada uma das gerações pesquisadas, no que se refere aos tipos motivacionais de valores pessoais, apresenta-se, no Gráfico 5, a representação dos achados na forma de radar. Incluem-se, neste gráfico, quatro elipses representando as dimensões bipolares, a saber, abertura à mudança, autopromoção, autotranscendência e conservação, de forma a possibilitar melhor entendimento e compreensão das prioridades axiológicas de cada grupo geracional investigado.

Gráfico 5 - Valores pessoais por grupo geracional (valores padronizados)



Fonte: Dados da pesquisa

Pelo Gráfico 5 evidencia-se maior convergência entre os grupos geracionais pesquisados, quanto aos tipos motivacionais Autodeterminação, Benevolência e Segurança, seguidos por Tradição e Conformidade.

Já as maiores divergências podem ser constatadas junto aos tipos Universalismo, Poder e Realização. Para o tipo Universalismo, o Gráfico 5 evidencia que a Geração Baby Boomer valoriza mais esse tipo que a Geração Y e essa, mais que a Geração X. O mesmo se constata para os tipos motivacionais de valores pessoais Poder e Realização, os quais são menos valorizados pelas gerações Baby Boomer, Y e X, respectivamente.

Cabe destacar que, em relação ao tipo Estimulação, evidencia-se convergência entre os dados obtidos para as Gerações X e Y, as quais, no entanto, divergem da média obtida pela Geração Baby Boomer.

Ampliando a apresentação e análise dos dados, pode-se destacar a ênfase dada pela geração Y aos tipos motivacionais representados à esquerda do Gráfico 5, Hedonismo e Realização, os quais compõem os fatores de segunda ordem, também denominados de dimensões bipolares (**abertura à mudança** e **autopromoção**).

Finalizada a apresentação e análise dos valores pessoais, serão tratados a seguir os relacionados aos valores organizacionais.

4.2.2 Valores organizacionais

Neste subitem são apresentados os resultados para cada uma das gerações investigadas, das variáveis que compuseram o IPVO, as quais representam as oito categorias de valores organizacionais, conforme modelo proposto por Oliveira e Tamayo (2004).

Cabe salientar que, para a mensuração dos itens constantes do IPVO, adotou-se uma escala Likert de seis pontos, variando de 1 a 6, porém invertida, na qual quanto mais próximo de 1, maior ênfase atribuída ao item e quanto mais próximo de 6, menor a ênfase.

A seguir, apresenta-se a análise descritiva dos perfis de valores organizacionais para cada geração investigada.

A Geração Baby Boomer apresenta a seguinte percepção quanto às prioridades axiológicas da organização, em ordem crescente (TAB. 8): Prestígio (1,69), Conformidade (1,88), Preocupação com a coletividade (2,19), Realização (2,32), Domínio (2,49), Autonomia (2,69), Bem-estar (2,81) e Tradição (3,36).

Tabela 8 - Valores Organizacionais: Geração Baby Boomer

FATORES	GERAÇÃO BABY BOOMER
Prestígio	1,69
Conformidade	1,88
Preocupação com a Coletividade	2,19
Realização	2,32
Domínio	2,49
Autonomia	2,69
Bem-estar	2,81
Tradição	3,36

Fonte: Dados da pesquisa

Na percepção da Geração X, as prioridades axiológicas da organização se apresentam, em ordem crescente de intensidade (TAB.9): Prestígio (1,90), Domínio (2,05), Conformidade (2,09), Preocupação com a coletividade (2,14), Realização (2,21), Autonomia (2,63), Bem-estar (3,20) e Tradição (3,31).

Tabela 9 - Valores Organizacionais: Geração X

FATORES	GERAÇÃO X
Prestígio	1,90
Domínio	2,05
Conformidade	2,09
Preocupação com a Coletividade	2,14
Realização	2,21
Autonomia	2,63
Bem-estar	3,20
Tradição	3,31

Fonte: Dados da pesquisa

Já na percepção da Geração Y, as prioridades axiológicas da organização assim se apresentam, em ordem crescente de intensidade (TAB.10): Domínio e Prestígio (ambos com escores em 2,09); Conformidade e Realização (ambos com escores 2,11); Preocupação com a coletividade (2,21), Autonomia (2,48), Bem-estar (3,04) e Tradição (3,42).

Tabela 10 - Valores Organizacionais: Geração Y

FATORES	GERAÇÃO Y
Domínio	2,09
Prestígio	2,09
Conformidade	2,11
Realização	2,11
Preocupação com a Coletividade	2,21
Autonomia	2,48
Bem-estar	3,04
Tradição	3,42

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 11, apresentam-se os dados relativos aos tipos motivacionais de valores organizacionais para o conjunto das gerações investigadas.

Tabela 11 - Médias dos fatores por grupos com comparações de médias padronizadas

CATEGORIAS	GRUPOS		
	Baby Boomers A	Geração X B	Geração Y C
Autonomia (O)	2,69	2,63	2,48
Bem-Estar (O)	2,81	3,20^a	3,04
Conformidade (O)	1,88	2,09	2,11
Domínio (O)	2,49bc	2,05	2,09
Preocupação com a Coletividade (O)	2,19	2,14	2,21
Prestígio (O)	1,69	1,90	2,09^a
Realização (O)	2,32	2,21	2,11
Tradição (O)	3,36	3,31	3,42

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de 5% de significância. Para cada par com diferenças significativas, a letra do grupo com menor média aparece sob a média do grupo com maior média. Os testes foram ajustados para todas as comparações utilizando a correção de Bonferroni.

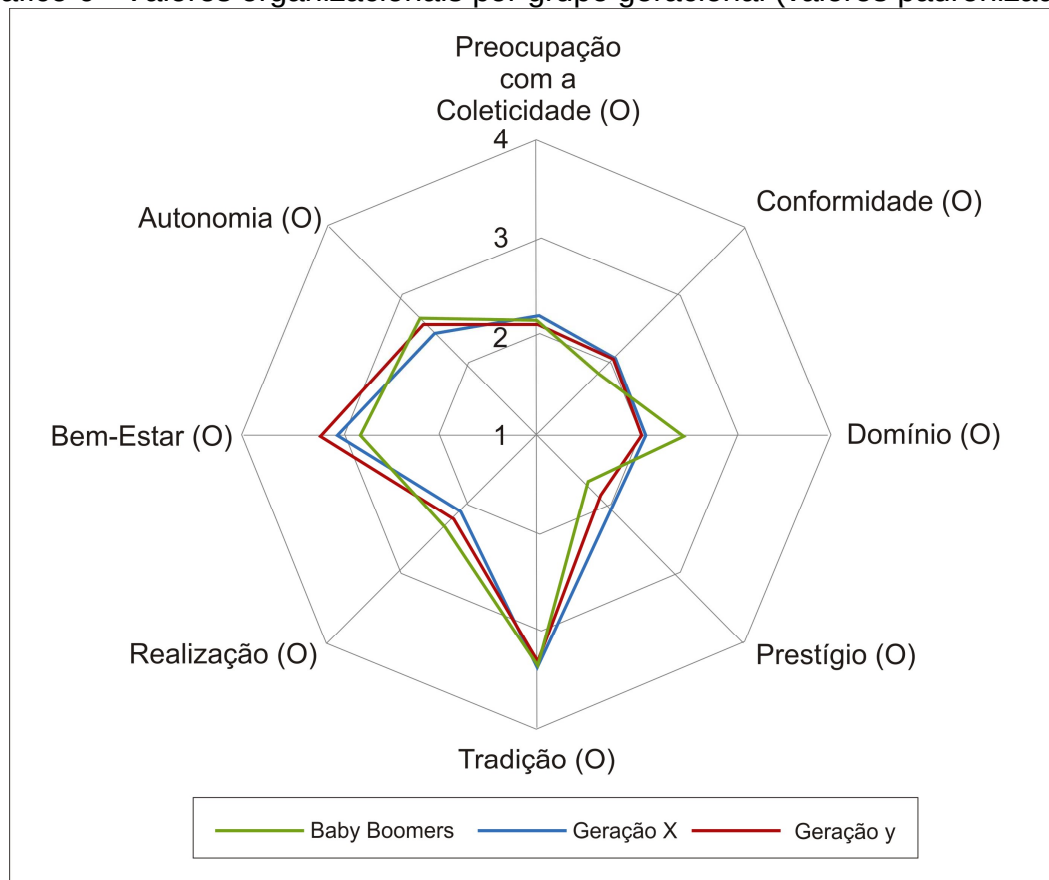
Pelos dados da Tabela 11, pode-se constatar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as três gerações investigadas no que se refere às categorias de valores organizacionais Bem-estar, Domínio e Prestígio.

Em relação ao valor Bem-estar, os dados revelam que a Geração Baby Boomer percebe em maior grau esse valor, que as Gerações Y e X, respectivamente. No que tange ao valor Domínio, observa-se maior percepção da Geração X a esta prioridade axiológica da organização, quando comparada às Gerações Y e Baby Boomer, respectivamente. Finalmente, quanto ao valor Prestígio, a Geração Baby Boomer percebe com mais intensidade esta prioridade axiológica da organização que a Geração X e esta, por sua vez, que a Geração Y.

Quanto aos demais fatores, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas.

Para melhor visualização das análises comparativas dos resultados obtidos para cada uma das gerações pesquisadas, bem como o seu conjunto, no que se refere às categorias de valores organizacionais, apresenta-se a seguir no Gráfico 6, a representação dos achados na forma de radar.

Gráfico 6 - Valores organizacionais por grupo geracional (valores padronizados)



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber pelo Gráfico 6, maior convergência entre os grupos geracionais pesquisados quanto aos valores organizacionais Tradição e Preocupação com a coletividade.

Já as maiores divergências podem ser constatadas junto às categorias de valores organizacionais Bem-estar, Realização e Prestígio. Para a categoria Bem-estar, o Gráfico 6 evidencia maior percepção desse valor pela Geração Baby Boomer em sua organização, que a Geração Y e essa, mais que a Geração X. Divergências entre as gerações pesquisadas também são observadas em relação ao valor Realização, sendo que a Geração Y é a que percebe, mais acentuadamente, a maior priorização desse valor em sua organização quando comparada às Gerações X e Y respectivamente. Não obstante, o valor Prestígio também apresenta divergências entre as gerações, para o qual a Geração Baby Boomer apresenta maior percepção desta prioridade axiológica na organização do que a Geração X e essa, mais que a Geração Y.

Quanto aos valores Conformidade e Domínio, constata-se percepção convergente das gerações X e Y em relação a essa prioridade axiológica da

organização, sendo que a Geração Baby Boomer apresenta percepção diferente para ambos. No que tange ao valor Conformidade, a geração Baby Boomer percebe maior ênfase a esse valor na organização, quando comparada às gerações X e Y. Já para o valor Domínio, a Geração Baby Boomer revela menor ênfase a essa prioridade axiológica na organização, quando com comparada às Gerações X e Y.

Finalmente, cabe destacar que, em relação ao valor Autonomia, evidencia-se convergência entre os dados obtidos para as Gerações Baby Boomer e X, as quais, no entanto, se divergem da média obtida pela Geração Y.

A seguir, apresenta-se a relação entre os valores pessoais e valores organizacionais por par geracional.

4.2.3 Relação entre valores pessoais e valores organizacionais por par geracional

Neste subitem é analisada a relação entre os valores pessoais e valores organizacionais por par geracional, tendo como base as escalas SVS e IPVO.

A utilização dos dois instrumentos também permite identificar relações de conflito ou de harmonia entre valores pessoais e valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). A apresentação dos dados está baseada na Tabela D do Apêndice B, que apresenta 80 comparações entre valores pessoais e valores organizacionais para cada par geracional, X-BB, Y-BB e X-Y, possibilitando identificar as diferenças estatisticamente significativas entre os valores pessoais e organizacionais *vis a vis* a comparação entre os pares geracionais.

Para fins da apresentação dos dados, adotou-se o critério de apresentação dos dados por par geracional, X-BB, Y-BB e X-Y, e resultados das relações entre valores pessoais e valores organizacionais que apresentassem, no mínimo, seis diferenças estatisticamente significativas.

Para melhor acompanhamento da apresentação dos dados, entende-se por X-BB a comparação entre as gerações X e Baby Boomer, Y-BB a comparação entre as gerações Y e Baby Boomer e X-Y a comparação entre as gerações X e Y.

Quando analisada a comparação entre o par geracional X-BB e as relações entre os valores pessoais e organizacionais, constata-se 23 diferenças estatisticamente significativas, conforme Tabela D do Apêndice B. O destaque está na concentração de diferenças estatisticamente significativas apresentadas na

relação entre os valores pessoais Autodeterminação, Benevolência, Hedonismo e Tradição *versus* valores organizacionais (QUAD. 6).

Quadro 6 - Par Geracional X-BB

VALORES PESSOAIS	VALORES ORGANIZACIONAIS
Autodeterminação	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade, prestígio e realização.
Benevolência	Autonomia, bem-estar, conformidade, domínio, prestígio, realização e tradição.
Hedonismo	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade, prestígio e realização.
Tradição	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade e realização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Porém, é na comparação entre o par geracional Y-BB que se observa o maior número de diferenças estatisticamente significativas, 33, das 80 relações possíveis entre valores pessoais e organizacionais nesse par geracional (TAB. D, APÊND. B).

Assim como na comparação entre o par geracional X-BB, as diferenças estatisticamente significativas entre o par geracional Y-BB estão concentradas nas relações dos valores pessoais Autodeterminação, Benevolência, Hedonismo e Tradição *versus* os valores organizacionais (QUAD. 7).

Quadro 7 - Par Geracional Y-BB

VALORES PESSOAIS	VALORES ORGANIZACIONAIS
Autodeterminação	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade, prestígio e realização.
Benevolência	Autonomia, bem-estar, domínio, prestígio, realização e tradição.
Hedonismo	Autonomia, bem-estar, domínio, preocupação com a coletividade, prestígio e realização.
Tradição	Autonomia, bem-estar, conformidade, prestígio e realização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o par geracional Y-BB apresenta resultado similar para as relações entre o valor pessoal Autodeterminação *versus* os mesmos valores organizacionais observados na comparação entre o par geracional X-BB. Porém, apresenta resultados diferentes nas relações entre os valores pessoais Benevolência, Hedonismo e Tradição, apresentados, a seguir, no Quadro 8.

Quadro 8 - Comparações entre os pares geracionais Y-BB e X-BB

	PAR GERACIONAL Y-BB	PAR GERACIONAL X-BB
VALORES PESSOAIS	VALORES ORGANIZACIONAIS	VALORES ORGANIZACIONAIS
Autodeterminação	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade, prestígio e realização.	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade, prestígio e realização.
Benevolência	Autonomia, bem-estar, domínio, prestígio, realização e tradição.	Autonomia, bem-estar, conformidade , domínio, prestígio, realização e tradição.
Hedonismo	Autonomia, bem-estar, domínio , preocupação com a coletividade, prestígio e realização.	Autonomia, bem-estar, conformidade , preocupação com a coletividade, prestígio e realização.
Tradição	Autonomia, bem-estar, conformidade, prestígio e realização.	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade e realização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já na comparação entre o par geracional X-Y, é possível observar diferenças estatisticamente significativas para 23 das 80 relações (TAB. D, APÊND. B) entre os valores pessoais e organizacionais, porém concentradas no valor pessoal Benevolência (QUAD. 9).

Quadro 9 - Par Geracional X-Y

VALORES PESSOAIS	VALORES ORGANIZACIONAIS
Benevolência	Autonomia, bem-estar, conformidade, preocupação com a coletividade, prestígio e tradição.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados chamam atenção para a constatação de diferenças estatisticamente significativas concentradas nas comparações entre os pares geracionais X-BB e Y-BB para os mesmos valores pessoais: Autodeterminação, Benevolência, Hedonismo e Tradição. Destaca-se também o par geracional X-Y, que apresentou diferenças estatisticamente significativas concentradas somente no valor pessoal Estimulação.

Desta forma, podem-se constatar diferenças estatisticamente significativas entre os valores pessoais e valores organizacionais para os três pares geracionais pesquisados: X-BB, Y-BB e X-Y. Maior detalhamento desse resultado encontra-se na Tabela D (APEND. B).

Finalizada a apresentação e análise dos dados que compuseram os

construtos valores pessoais, valores organizacionais e grupos geracionais, bem como a relação entre os mesmos, será apresentada, no próximo capítulo, a síntese das constatações possíveis, bem como as conclusões, recomendações e limitações deste estudo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo busca-se apresentar uma síntese dos achados e principais resultados desse estudo, visando responder aos objetivos geral e específicos definidos.

Quanto aos valores pessoais, tendo por base as variáveis que compõem o SVS, as quais representam os dez tipos motivacionais de valores e as duas dimensões bipolares (fatores de segunda ordem), foram identificadas as prioridades axiológicas dos grupos geracionais Baby Boomer, X e Y, constatando-se diferenças estatisticamente significativas entre esses grupos para os valores Poder, Realização e Universalismo. Além disso, pôde-se observar a priorização, pelos três grupos geracionais, dos valores Benevolência e Autodeterminação, nessa ordem. Já Estimulação, Tradição e Poder apresentaram-se, respectivamente, nas três últimas posições para o conjunto desses agrupamentos investigados.

Visando destacar as análises envolvendo especificamente as dimensões bipolares, em relação à díade autopromoção *versus* autotranscedência, cabe destacar maior convergência das três gerações em relação ao fator autotranscedência, notadamente para o valor Benevolência. Isso parece significar que esses indivíduos atribuem maior importância aos valores relacionados ao bem-estar dos outros, transcendendo interesses egoísticos. Ou seja, parecem deslocar atenção de si mesmos para os outros, enfatizando interesses da coletividade.

Tendo em vista a dimensão bipolar autopromoção *versus* autotranscedência capturar o conflito entre a ênfase na aceitação dos outros como iguais e a preocupação com o seu bem-estar (universalismo e benevolência) e a busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros (poder e realização), apresenta-se como passível de conflitos entre os grupos geracionais investigados.

Esses conflitos podem resultar da ênfase dada por esses agrupamentos geracionais a duas dimensões opostas, notadamente quando confrontados os valores Hedonismo e Realização, mais enfatizados pela Geração Y, e Benevolência, que apresenta escores mais próximos entre os demais grupos geracionais. Destaca-se também o valor Poder, que perde um pouco de seu status para as três gerações pesquisadas, talvez pela ênfase dada pelas mesmas aos valores Hedonismo e Realização.

Para a dimensão bipolar abertura a mudança *versus* conservação podem

decorrer possíveis conflitos advindos da ênfase dada pelas três gerações a dois valores opostos: quando confrontados Autodeterminação, valor que enfatiza pensamento e ação independentes, favorecendo a mudança, e Segurança, valor que destaca a busca pela estabilidade, fortalecendo a conservação.

Ademais, percebe-se que as Gerações X e Y apresentam-se mais orientadas para valores que privilegiam as dimensões abertura a mudança e autopromoção, enquanto a Geração Baby Boomer se orienta mais em direção a valores que permeiam as dimensões da autotranscendência e conservação. Dessa forma, seria de se esperar que a Geração Y, representada por indivíduos com menos de 31 anos, priorizasse valores mais orientados para a abertura a mudança e autopromoção, e para interesses individuais, conforme algumas de suas características, segundo as quais os indivíduos dessa geração possuem autopercepção mais elevada, com alta expectativa em relação a si mesmos; orientação para objetivos e metas; são descritos como mais independentes, confiantes, determinados, idealistas; valorizam o estilo de vida e desenvolvimento na carreira, gostam de desafios e novas oportunidades no trabalho; são mais flexíveis a mudanças, conforme autores revisados, tais como Martin (2005); Cennamo e Gardner (2008); Chen e Choi (2008); Montana e Petit (2008); Wong *et al.* (2008) e Sullivan *et al.* (2009).

Cabe salientar ainda que os indivíduos da Geração Y estão em processo de inserção nos ambientes organizacionais, com elevada expectativa em relação às suas possibilidades. Também não se pode deixar de salientar a expectativa que algumas organizações vêm depositando nela, talvez, por sua descrição como mais flexível, aberta à mudança, vivência em diferentes contextos internacionais. Não raro percebe-se organizações enaltecendo sobremaneira características dessa geração, parecendo relativizar o potencial ativo das gerações X e Baby Boomer.

Visto isso na perspectiva da Geração X, indivíduos na faixa etária entre 32 e 49 anos, pode-se entender, a partir dos dados obtidos por meio deste estudo, também a orientação dessa geração para interesses individuais, a partir de algumas de sua outra característica: maior tendência quanto à importância dada à carreira que à organização, modificando a percepção de lealdade para com a empresa, como indicado por Cennamo e Gardner (2008).

Pode-se também inferir que mais no início da faixa etária da Geração X os indivíduos estão ainda em processo de consolidação de suas vidas profissionais, o

que poderia justificar a ênfase a valores relacionados aos interesses individuais. Já mais maduros, é possível que esses indivíduos, ao se aproximarem mais da fronteira de idade com a Geração Baby Boomer, venham a privilegiar valores orientados para a dimensão autotranscedência, como por exemplo, a ênfase ao valor Benevolência.

Já a Geração Baby Boomer, representada pelos indivíduos na faixa etária entre 50 e 65 anos, revela priorizar mais valores orientados para os interesses da coletividade, quando comparada às Gerações X e Y. A Geração Baby Boomer é fruto da explosão de natalidade ocorrida no período pós-guerra, tendo crescido em tempos de “otimismo”. É uma geração caracterizada por indivíduos dedicados ao trabalho, que busca desafios na vida profissional, valorizando sucesso e conforto material, como destacado por Sullivan *et al.* (2009).

Pode-se acreditar que a Geração Baby Boomer esteja com outras prioridades, tendo em vista a carreira já consolidada e, nesse sentido, os desafios estejam agora mais concentrados na vida pessoal, o que poderia levar ao entendimento da priorização de valores posicionados na dimensão da autotranscedência. Isso poderia também ser reflexo do nível de maturidade pessoal e profissional dos indivíduos dessa geração, que ampliariam seus olhares sobre a vida e os valores, desfocando a atenção de si próprio para o outro e a comunidade.

Muito se tem dito sobre os conflitos entre gerações que convivem hoje nos ambientes organizacionais. É possível, tendo em vista o aumento da expectativa de vida dos indivíduos, que essa situação possa perdurar por longo tempo. E dessa forma, indivíduos e organizações serão levados a aprender a conviverem com suas diferenças, potencializando as oportunidades desta perspectiva.

Quanto à análise dos valores organizacionais, podem-se perceber algumas pistas para possíveis críticas tecidas pelas gerações pesquisadas em relação às suas organizações, em que pesem as principais diferenças entre elas estarem localizadas em valores como Bem-estar, Domínio e Prestígio.

Como resultado, é interessante ressaltar ainda a posição dos respondentes para determinadas díades, tais como Preocupação com a coletividade e Tradição; Bem-estar e Domínio; Autonomia e Prestígio; Realização e Conformidade.

Nessa direção, pelos achados desse estudo, pode-se constatar menor ênfase do conjunto das gerações investigadas ao valor organizacional Tradição (manter a tradição e respeitar os costumes da organização), assim como maior aderência ao

valor Preocupação com a coletividade (promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade). Pode-se inferir que esse resultado parece indicar-se como sintoma de mudanças decorrentes do atual processo de acirramento da competição, exigindo das organizações maior flexibilidade para se adequarem às mudanças do contexto dos negócios, bem como novas preocupações tais como aquelas associadas à ética, lealdade, honestidade, denotando, por conseguinte, pelo menos em nível do discurso, maior atenção a valores mais direcionados à coletividade. Em outros termos, discursos que privilegiam, no contexto atual, aspectos mais coletivos tais como a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Até mesmo porque a era contemporânea parece ser marcada muito mais pelo individualismo e pelo narcisismo.

Já Bem-estar e Domínio apresentam-se como dois valores que revelam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos geracionais. Não somente a geração X, mas também a geração Y, não reconhecem em suas organizações maior ênfase na preocupação com o bem-estar dos empregados (promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho). Essas duas gerações indicam, igualmente, valorizarem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Não obstante, reconhecem o domínio de mercado (obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado) exercido pelas suas organizações. Diferentemente, a Geração Baby Boomer indica suas organizações mais atentas ao bem-estar dos empregados do que deveriam estar em relação ao domínio de mercado.

Muito provavelmente é possível entender esses resultados observando-se o ambiente organizacional, que nos últimos anos tornou-se, como já mencionado, mais competitivo. A disputa por mercados, margens cada vez mais achatadas, produtos que rapidamente se tornam *commodities* veem fazendo com que as organizações busquem profissionais cada vez mais qualificados e competentes. Como consequência, pode-se perceber a preocupação com aspectos como a qualidade de vida dos trabalhadores.

Já na análise dos valores Autonomia (oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação) e Prestígio (ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes), os resultados apresentados não indicam contradições entre tais valores. Por outro lado, o resultado apresentado pelo valor Autonomia, salientado como importante para os indivíduos, principalmente das gerações X e Y,

parece indicar ponto de atenção para as organizações, notadamente no que diz respeito à atração e retenção de talentos.

Já na relação entre os valores Realização (valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores) e Conformidade (promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização), parece haver equilíbrio, guardadas as diferenças apresentadas pelos grupos geracionais.

Nesse sentido, os resultados indicam diferenças estatisticamente significativas para os valores organizacionais Bem-estar, Domínio e Prestígio. Porém, destaca-se o valor Tradição, para o qual os grupos geracionais Baby Boomer, X e Y apontaram menor ênfase atribuída por suas organizações, o que parece indicar que elas estão se distanciando de práticas que visam preservar costumes antigos (tradição), podendo dificultar processos de mudanças necessários à sua sobrevivência.

Por fim, quando investigadas as relações entre valores pessoais e organizacionais, a partir da relação dos dez valores pessoais aos oito valores organizacionais, foram obtidos 80 registros para cada par geracional: X-BB, Y-BB e X-Y, totalizando 240. Desses, somente para 28 não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas para algum par geracional. Ou seja, 52 relações possíveis entre valores pessoais e organizacionais apresentaram diferenças estatisticamente significativas.

Por meio de tais análises, há que se destacar tais diferenças, notadamente, junto aos valores pessoais Autodeterminação, Benevolência, Hedonismo e Tradição quando comparados aos valores organizacionais investigados.

Nessas análises, há que se enfatizar também que as diferenças estão localizadas em maior número (33) no par geracional Y-BB, podendo indicar maior dificuldade na relação entre esse par, se comparado ao X-BB.

Mas, em que pese esse resultado, também parece indicar, por parte da Geração X, potenciais dificuldades na sua relação com a geração Y e Baby Boomer. É possível que a Geração X esteja vivenciando um momento de transição, com a chegada da geração Y e a eventual aposentadoria da geração Baby Boomer, na medida em que os indivíduos dessa geração, em muitas organizações, serão compulsoriamente desligados entre os 55 e 65 anos.

Se isso proceder, pode ser que a Geração X esteja conduzindo processo de transição nas organizações e mediando relações entre os grupos geracionais,

possivelmente por ser, na atualidade, a geração dominante nos ambientes organizacionais. Esse achado nos parece relevante, na medida em que a distribuição dos respondentes por geração, conforme observado neste estudo revela que no universo pesquisado predomina a Geração X.

Tais aspectos podem ser indicativos de possível preocupação da Geração Baby Boomer com sua saída das organizações, à dificuldade natural deste momento, e à formação e passagem para um sucessor. Tal evidência apresenta-se como possibilidade para as organizações potencializarem o papel da geração X, na medida em que esta deverá fazer parte do contexto organizacional ainda um bom tempo, podendo ter papel fundamental no desenvolvimento da Geração Y.

Diante do conjunto dos achados e análises decorrentes é possível, portanto, concluir quanto à existência de diferenças estatisticamente significativas entre os valores pessoais e organizacionais das diferentes gerações investigadas. Em síntese, em resposta à questão central e objetivos deste estudo, pode-se indicar:

- a) Diferenças estatisticamente significativas entre as gerações Baby Boomer, X e Y no que se refere aos tipos motivacionais de **valores pessoais** Poder, Realização e Universalismo.
- b) Diferenças estatisticamente significativas entre as gerações Baby Boomer, X e Y no que se refere às categorias de **valores organizacionais** Bem-estar, Domínio e Prestígio.
- c) Diferenças estatisticamente significativas entre os pares geracionais X-BB, Y-BB e X-Y, notadamente para os **valores pessoais** Autodeterminação, Benevolência, Hedonismo e Tradição quando **comparados** aos **valores organizacionais**.

Os achados e conclusões deste estudo concentraram-se em grupo específico de indivíduos - participantes de programas de desenvolvimento de executivos da Fundação Dom Cabral – o que deve ser visto como uma limitação deste estudo, isso na medida em que representa extrato específico de grandes organizações brasileiras. Para tanto, recomenda-se a aplicação desta pesquisa junto a outros perfis de organizações, por exemplo, pequenas e médias empresas.

Outra limitação refere-se a não ter sido possível contemplar na amostra número representativo de indivíduos da Geração Veteranos, não permitindo

considerar uma análise das quatro gerações, conforme originalmente proposto.

Além disso, outra limitação deste estudo associa-se ao nível de abstração exigido dos respondentes para o preenchimento do questionário SVS, pelo volume e complexidade de instruções. Para tanto, buscou-se minimizar parte desse impacto com a aplicação do questionário com a presença no local de aplicação de um facilitador, buscando garantir a correta compreensão das instruções de preenchimento, estratégia essa que se mostrou acertada diante do reduzido número de erros encontrados, o que se recomenda em futuras pesquisas.

Ressalta-se, também, o tempo despendido para preenchimento dos questionários *versus* a disponibilidade dos entrevistados. Estima-se em torno de 30 minutos o tempo médio gasto para isto, tornando o seu preenchimento, por vezes, cansativo.

Em suma, o presente estudo permite constatar diferenças nas relações entre as distintas gerações investigadas e que, potencialmente, convivem ou poderão vir a conviver em mesmos ambientes de trabalho. Porém, convém ressaltar pelos achados deste estudo que tais diferenças não se limitam à Geração Y, como vem sendo comumente enfatizada pela mídia, forjando muitas vezes estereótipos.

A partir de resultados como esse espera-se agregar novos elementos aos debates sobre o tema, visando tanto um maior aprofundamento teórico dos estudos sobre valores, considerando a perspectiva geracional, quanto, em nível prático, ao desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que considerem tal diversidade.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David Ray; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas Arthur. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Thompson, 2002.
- ARSENAULT, Paul M. Validating generational differences: a legitimated diversity and leadership issue. **The Leadership & Organization Development Journal**, Ulster, v. 25, n. 2, p. 124-141, 2004.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.
- BECK, Laura E. **Development through the lifespan**. 2. ed. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001.
- CASTRO, José Márcio. **Metodologia de pesquisa: conceitos e fundamentos**. Belo Horizonte: [s.n.], 2005. Cd.
- CENNAMO, Lucy.; GARDNER, Dianne. Generational differences in work values, outcomes and person - organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.
- CHEN, Po-Ju; CHOI, Youngsoo. Generational differences in work values: a study of hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bingley, v. 20, n. 6, p. 595-615, 2008.
- CHIN, Wynne W. **Frequently asked questions - partial least squares & PLS-graph**. [s.l.], 2000. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>. Acesso em: 01 jul. 2011.
- CHIN, Wynne W. Issues and opinion on structure equation modeling. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 22, p. vii-xvi, 1998.
- CHURCHILL, Gilbert; IACOBucci, Dawn. **Marketing research: methodological foundations**. 8th ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.
- COIMBRA, Rosângela Gamba C.; SCHIKMANN, Rosane. A geração net. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XV, 2001, Campinas. **Anais ...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-Rom.
- CONGER, Jay A. How 'Gen X' manage. p. 9-19. In: OSLAND, Joyce S.; KOLB, David; RUBIN, Irwin M. (ed.). **Organizational behavior reader**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001. p. 9-19.
- D'AMATO, Alessia.; HERZFELDT, Regina. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 23, n. 8, p. 929-953, 2008.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin Books, 1982.

DIAS, Devanir Vieira; DEL MAESTRO FILHO, Antonio; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Valores organizacionais e modelos e práticas de gestão de pessoas nas empresas do setor siderúrgico do Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXX, 2006, Salvador. **Anais ...** Salvador: ENANPAD, 2006. 1 CD-Rom.

DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland; KERPEL, Evelien De. Exploring four generations beliefs about career: is “satisfied” the new “successful”? **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 23, n. 8, p. 907-928, 2008.

DUNN, Steven C.; SEAKER, Robert. F.; WALLER, Matthew A. Latent variables in business logistics research: scale development and validation. **Journal Business Logistics**, Lombard, IL, v. 15, n. 2, p. 145-172, 1994.

DUNZER, Gustavo André; MELO, Eliana Medeiros Pereira; MELO, Joyce de Souza Cunha. Desafios da atração e retenção de talentos - estudo de caso da Petrobras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. 1 CD-Rom.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DWYER, Rocky J. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! **Transforming Government: People, Process and Policy**, Bradford, v. 3, n 2, p. 101-110, 2009.

EYERMAN, Ron; TURNER, Bryan S. Outline of a theory of generations. **European Journal of Social Theory**, London, v. 1, p. 91-106, 1998.

FEATHER, Norman T. **Values in education and society**. New York: Free Press, 1975.

FEATHER, Norman T. Values, deservingness, and attitudes toward high achievers: research on tall poppies. In: SELIGMAN, Clive; OLSON, James M.; ZANNA, Mark P. (Ed.). **The Ontario symposium: the psychology of values**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. v. 8, p. 215-251.

FERREIRA, Ássima Maria. **Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico**. 2008. 220 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

FISCHER, Ronald. Standardization to account for cross-cultural response bias: a classification of score adjustment procedures and review of research in *JCCP*. **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, Thousand Oaks, CA, v. 35, n. 3, p. 263-282, May 2004.

FORNELL, Claes, LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, Chicago, IL, v. 18, p. 39-50, Feb. 1981.

FORNELL, Claes; BOOKSTEIN, Fred L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. **Journal of Marketing Research**, Chicago, IL, v. 19, p. 440-452, 1982.

FRANCO, Murilo A. **Congruência entre valores pessoais e organizacionais e sua correlação com a qualidade de vida no trabalho**: um estudo em empresas do setor médico-hospitalar. 2008. 212 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2008.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

GARCÍA-LOMBARDÍA, Pilar; STEIN, Guido; PIN, José R. **Generation Y**: attracting and managing the millennials. Barcelona: IESE Business School, 2008.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessemtn. **Journal of Marketng Research**, Chicago, IL, v. 25, p. 186-192, May 1988.

GOUVEIA, Valdiney V. *et al.* A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas A.; CHI, Christina G. Generational differences: an examination of work values and generation gaps in the hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**, Orlando, FL, v. 27, n. 13, p. 448-458, 2008.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HALLIMAN, Robert W. A coming of age: a comparison of organizational performance of baby boom CEOs to CEOs born prior to the baby boom era. **Journal of Management History**, Bingley, v. 4, n. 1, p. 68-74, 1998.

HANKIN, Harriet. **The new workforce**. New York: Amacom, 2004.

HESS, Narelle; JEPSEN, Denise M. Career stage and generational differences in psychological contracts. **Career Development International**, Bingley, v. 14, n. 3, p. 261-283, 2009.

HULLAND, John. Use or Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 20, n. 2, p. 195-204, Fev. 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população do Brasil**. IBGE: população brasileira envelhece em ritmo acelerado. Rio de Janeiro, 27 nov. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1272>. Acesso em: 13 fev. 2010.

JOHNSTON, Jack; DINARDO, John. **Econometric methods**. New York: McGraw Hill, 2003.

JORESKOG, Karl; SORBOM Dag. **Lisrel 7: a guide to the program and applications**. 2th ed. Chicago, IL: Spss, 1989.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KICK, Fran. **What makes kids kick: inspiring the millennial generation to kick-it-in!** Centerville, OH : Instruction & Design Concepts, 2002.

KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KLUCKHOHN, Clyde Kay Maben. Values and value orientations in the theory of action. In: SHILS, Edward; PARSONS, Talcott; SMELSER, Neil J. (Ed.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press, 1951. p. 388-433.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigenerational employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, Philadelphia, PA, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LATIF, Sumaia Abdei. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 2. sem. 1994. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C00-art05.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, Chicago IL, v. 28, n. 1 p. 159-166, 2001.

MACKY, Keith; GARDNER, Dianne; FORYTH, Stewart. Generational differences at work: introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 23, n. 8, p. 857-861, 2008.

MAIA, Lúcia de Fátima Rocha Bezerra; OLIVEIRA, Joana D'Arc de; XIMENES, Verônica Moraes. Impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários do serviço de farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. 1 CD-Rom.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTIN, Carolyn A. What managers need to know about generation Y. **Industrial & Commercial Training**, Bingley, v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.

MATSUSHITA, Margarete. **Gestão socialmente responsável: a influência dos valores dos gestores no papel de recursos humanos**. 2004. 216 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa em marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McDONALD, Kimberly S.; HITE, Linda M. The next generation of career success: implications for HRD. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 10, n. 1, p. 86-103, 2008.

MEGLINO, Bruce M.; RAVLIN, Elizabeth. C. Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. **Journal of Management**, United Kingdom, n. 3, p. 351-389, 1998.

MELLO, Newton Oller. **A influência dos valores dos gestores na orientação para relações de confiança**. 2004. 275 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Álvaro. Valores e retaliação organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 145-159.

MIGUEL, Lílian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n.1, p. 36-56, jan./mar. 2009.

MINGOTI, Sueli. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005.

MONTANA, Patrick J.; PETIT, Francis. Motivating generation X and Y on the job and preparing Z. **Global Journal of Business Research**, Hilo HI, v. 2, n. 2, p. 139-148, 2008.

MOOIJAART, Ab; MONTFORT, Kees van. Statistical power in PATH models for small sample sizes. In: MONTFORT, Kees van; OUD, Johan; SATORRA, Albert (Ed.). **Recent developments on structural equation models**. Norwell, MA: Kluwer Academic, 2004. p. 1-11.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Comprometimento Organizacional das universidades federais mineiras**: um exercício preliminar de análise. 1997. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

MULAİK, Stanley A.; JAMES, Lawrence R. Objectivity and reasoning in Science and Structural Equation Modeling. In: HOYLE, Rick (Ed.). **Structural equation modeling**: concepts, issues and applications. London: Sage Publications, 1995. Cap. 7, p. 118-137.

MUTHÉN, Bengt; KAPLAN, David. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, London, n. 38, p. 171-189, 1985.

NETEMEYER, Richard G.; BEARDEN, William O.; SHARMA, Subhash. **Scaling procedures**: issues and applications. London: Sage Publications, 2003.

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do

consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENAMPAD), 27, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-Rom.

NORUSIS, Marija J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3th ed. New York: McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Alvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

PASQUALI, Luiz; ALVES, Amélia Regina. Validação do portraits questionnaire: PQ de Schwartz para o Brasil. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 73-82, 2004.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais**: complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2003.

PODSAKOFF, Philip. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, Washington DC, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2011. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

PORTO, Juliana Barreiros. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 96-119.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 31-61, 2002.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

POTVIN, Catherine; ROFF, Derek. A. Distribution-free and robust statistical methods: viable alternatives to parametric statistics. **Ecology**, New York, NY, v. 74, n. 6, p. 1617-1628, Sept. 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em**

administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROHAN, Meg J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, Mahwah NJ, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, Milton. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

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

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; ABRAHIM, Gisele Seabra. A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. 1 CD-Rom.

SARSUR, Amyra Moyzez; PEDROSA, Rosangela Rezende; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia-SP. **Anais ...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-Rom.

SCHWARTZ, Shalom. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, Oxford, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, Shalom. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, MarKk(Org.). **Advances in experimental social psychology**. Orlando: Academic, 1992. v. 25, p. 1-65.

SCHWARTZ, Shalom. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005b. p. 57-95.

SCHWARTZ, Shalom. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005a. p. 21-55.

SCHWARTZ, Shalom; BILSKY, Wolfgang Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington-DC, v. 3, n. 53, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, Shalom; BILSKY, Wolfgang. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington-DC, v. 5, n. 58, p. 878-891, 1990.

SILVA, Avelino Alexandre Rodrigues da. **Relações entre valores organizacionais e treinamento gerencial**. 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SMITH, J. Walker; CLURMAN, Ann S. **Rocking the ages**. New York: Harper Business Press, 1997.

STRAUSS, William; HOWE, Neil. **The fourth turning**. New York: Broadway Books, 1997.

SULLIVAN, Sherry E. *et al.* Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. **Career Development International**, Bingley, v. 14, n. 3, p. 284-302, 2009.

TABACHINIK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAMAYO, Álvaro *et al.* Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 45-50, 1998.

TAMAYO, Álvaro. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 26-37, 2002.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005. p. 160-186.

TAMAYO, Álvaro. Os valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: CAA, 1997. p. 157-172.

TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.

TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 127-147, 2001.

TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de Oliveira. Valores del trabajo y valores las organizaciones. In: ROS, Maria.; GOUVEIA, Valdiney Veloso (Org.). **Psicologia de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. Cap. 1, p. 325-352.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TEMME, Dirk; KREIS, Henning; HILDEBRANDT, Lutz. **PLS path modeling: a software review (discussion papers, 084)**. Berlin: Universität zu Berlin, 2006.

TOLEDO, Samanta. Carreira e Identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais. In:

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXX, 2006, Salvador. **Anais ...** Salvador: ENANPAD, 2006. 1 CD-Rom.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. 1 CD-Rom.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Valter Afonso. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 17-33, jan./mar. 2009.

WAYNE, Daniel W. Nonresponse in sociological surveys: a review of some methods for handling the problem. **Sociological Methods and Research**, Thousand Oaks, CA, v. 3, p. 291-307, Feb. 1975.

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Career Development Journal**, Bingley, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

WONG, Melissa *et al.* Generational differences in personality and motivation. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 23, n. 28, p. 878-890, 2008.

WYATT, David. **Out of the sixties**: storytelling and the Vietnam generation. Cambridge: University Press, 1993.

YU, Hui-Chun; MILLER, Peter. Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. **Leadership & Organizations Development Journal**, Bingley, v. 25, n. 1, p. 35-50, 2005.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Generations at work**: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: Amacon, 2000.

ZWEIG, Mark; CAMPBELL, Gregory. Receiver-operating characteristic (ROC) plots: a fundamental evaluation tool in clinical medicine. **Clinical Chemistry**, Washington, DC, v. 39, n. 8, p. 561-577, 1993.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Dados do Entrevistado

Este questionário tem como objetivo obter alguns dados pessoais e profissionais dos entrevistados.

1.1. Sexo ☐ Feminino ☐ Masculino

1.2. Faixa etária

☐ 18 a 22 anos	☐ 23 a 27 anos	☐ 27 a 30 anos
☐ 31 a 36 anos	☐ 37 a 42 anos	☐ 43 a 48 anos
☐ 49 a 53 anos	☐ 54 a 58 anos	☐ 59 a 64 anos
☐ acima de 65 anos		

1.3. Data de Nascimento: Mês _____ / Ano _____

1.4. Experiência Profissional

Está empregado: ☐ Sim ☐ Não

Se sim, há quanto tempo está trabalhando na atual empresa?

☐ há menos de 1 ano	☐ de 1 a 5 anos	☐ de 6 a 10 anos
☐ de 11 a 15 anos	☐ de 16 a 20 anos	☐ mais de 20 anos
☐ Sou o fundador		

Por quanto tempo você permaneceu em seus empregos anteriores? Em que cargo?

Último emprego: _____ anos Cargo:

Penúltimo emprego: _____ anos Cargo:

2. Valores Pessoais

Neste questionário, estão relacionadas duas listas de valores. Para cada valor relacionado, encontra-se, entre parêntesis, uma breve descrição do valor, que poderá ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

A sua tarefa no preenchimento desse questionário é avaliar quanto cada **valor** é importante para você **como um princípio orientador em sua vida**, em uma **escala** de 0 a 7, onde **0** significa que o valor **não é importante** e **7**, que o valor é de **extrema importância**. Caso o **valor** indicado seja **oposto aos seus valores**, indique na escala a opção **-1**. *Mas, atenção: geralmente uma pessoa não possui mais de dois valores opostos.*

ESCALA								
Oposto aos meus valores	Não é Importante							Extrema importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Uma dica: Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números da escala. Os números poderão ser repetidos em suas respostas/avaliações.

2.1 Lista de Valores I

VALORES RELACIONADOS À EXISTÊNCIA DO INDIVÍDUO	Oposto aos meus valores		Não é importante							Extrema importância
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
HARMONIA INTERIOR (em paz consigo mesmo)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
PRAZER (satisfação de desejos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
SENSE DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
SEGURANÇA NACIONAL (proteção da nação contra inimigos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
AUTORRESPEITO (crença no próprio valor)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
VAIDADE (preocupação e cuidado com a aparência)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
AUTODISCIPLINA (autorrestrrição, resistência à tentação)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para a minha família)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
SABEDORIA (compreensão madura da vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	

2.2 Lista de Valores II

VALORES EXPRESSOS COMO MODELOS DE AGIR	Oposto aos meus valores	Não é importante							Suprema importância
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
INDEPENDENTE (ser autossuficiente e autoconfiante)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
AMBICIOSO (trabalhar arduamente)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
ABERTO (ser tolerante a diferentes ideias e crenças)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
HUMILDE (ser modesto e não se autopromover)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
AUDACIOSO (procurar aventura e risco)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
INFLUENTE (exercer impacto sobre pessoas e eventos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
AUTODETERMINADO (escolher os próprios objetivos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-se às circunstâncias da vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
HONESTO (ser sincero, autêntico)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
INTELIGENTE (ser lógico, racional)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quer)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, de sexo, de lazer, etc.)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
DEVOTO (apegar-se fortemente à fé religiosa)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
BEM-SUCEDIDO (atingir os objetivos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
LIMPO (ser asseado, arrumado)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
AUTOINDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

3. Valores Organizacionais

Para responder a esse questionário, pense na organização na qual você trabalha. Cada uma dessas descrições se refere a uma organização hipotética. Leia cada uma e avalie o quanto essas organizações se parecem ou não com aquela na qual você trabalha. Para tanto, assinale com um X a opção que melhor descreve a sua organização.

ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA	AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO					
	É muito parecida com a minha organização	É parecida com a minha organização	É mais ou menos parecida com a minha organização	É pouco parecida com a minha organização	Não se parece com a minha organização	Não se parece em nada com a minha organização
01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						

ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA	AValiação em relação à sua organização					
	É muito parecida com a minha organização	É parecida com a minha organização	É mais ou menos parecida com a minha organização	É pouco parecida com a minha organização	Não se parece com a minha organização	Não se parece em nada com a minha organização
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalhar de maneira competente.						
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						

ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA	AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO					
	É muito parecida com a minha organização	É parecida com a minha organização	É mais ou menos parecida com a minha organização	É pouco parecida com a minha organização	Não se parece com a minha organização	Não se parece em nada com a minha organização
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26. Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						

ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA	AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO					
	É muito parecida com a minha organização	É parecida com a minha organização	É mais ou menos parecida com a minha organização	É pouco parecida com a minha organização	Não se parece com a minha organização	Não se parece em nada com a minha organização
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.						
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e às organizações próximas dela.						
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						

ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA	AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO					
	É muito parecida com a minha organização	É parecida com a minha organização	É mais ou menos parecida com a minha organização	É pouco parecida com a minha organização	Não se parece com a minha organização	Não se parece em nada com a minha organização
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.						
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

APÊNDICE B - TABELAS

Tabela A - Estatísticas e testes de normalidade

(continua)

VAR.	Assimetria				Curtose				J-B	
	Est.	Erro	Valor z	Sig.	Est.	Erro	Valor z	Sig.	Est.	Sig.
Q2.1	-0,76	0,15	-5,09	0,00	-0,36	0,30	-1,22	0,22	29,77	0,00
Q2.2	-1,09	0,15	-7,36	0,00	0,90	0,30	3,03	0,00	68,97	0,00
Q2.3	-0,11	0,15	-0,71	0,48	-0,76	0,30	-2,56	0,01	7,61	0,02
Q2.4	-0,56	0,15	-3,75	0,00	-0,40	0,30	-1,37	0,17	17,29	0,00
Q2.5	-0,77	0,15	-5,16	0,00	-0,77	0,30	-2,62	0,01	36,32	0,00
Q2.6	-1,02	0,15	-6,85	0,00	-0,19	0,30	-0,63	0,53	51,46	0,00
Q2.7	-0,38	0,15	-2,58	0,01	-0,71	0,30	-2,41	0,02	13,53	0,00
Q2.8	-0,49	0,15	-3,32	0,00	-0,14	0,30	-0,47	0,64	12,22	0,00
Q2.9	-0,74	0,15	-5,00	0,00	0,51	0,30	1,73	0,08	30,48	0,00
Q2.10	-0,39	0,15	-2,62	0,01	-0,43	0,30	-1,47	0,14	9,78	0,01
Q2.11	-1,33	0,15	-8,97	0,00	1,90	0,30	6,40	0,00	131,97	0,00
Q2.12	-0,96	0,15	-6,46	0,00	0,60	0,30	2,03	0,04	49,84	0,00
Q2.13	-0,43	0,15	-2,87	0,00	-0,13	0,30	-0,42	0,67	9,17	0,01
Q2.14	-0,28	0,15	-1,88	0,06	-0,77	0,30	-2,60	0,01	11,13	0,00
Q2.15	-0,55	0,15	-3,72	0,00	-1,02	0,30	-3,43	0,00	27,76	0,00
Q2.16	-0,64	0,15	-4,28	0,00	-0,34	0,30	-1,16	0,24	21,37	0,00
Q2.17	-0,46	0,15	-3,07	0,00	-0,36	0,30	-1,21	0,22	11,85	0,00
Q2.18	-0,34	0,15	-2,32	0,02	-0,23	0,30	-0,78	0,44	6,53	0,04
Q2.19	-0,92	0,15	-6,17	0,00	-0,28	0,30	-0,95	0,34	42,36	0,00
Q2.20	-0,50	0,15	-3,37	0,00	-0,22	0,30	-0,74	0,46	12,95	0,00
Q2.21	-0,70	0,15	-4,69	0,00	-0,38	0,30	-1,28	0,20	25,74	0,00
Q2.22	-0,32	0,15	-2,17	0,03	-0,60	0,30	-2,02	0,04	9,50	0,01
Q2.23	-0,89	0,15	-5,97	0,00	0,19	0,30	0,63	0,53	39,28	0,00
Q2.24	-1,74	0,15	-11,73	0,00	1,85	0,30	6,25	0,00	191,97	0,00
Q2.25	-0,15	0,15	-0,99	0,32	-0,94	0,30	-3,17	0,00	11,91	0,00
Q2.26	-0,38	0,15	-2,58	0,01	-0,46	0,30	-1,57	0,12	9,88	0,01
Q2.27	-0,49	0,15	-3,28	0,00	-0,10	0,30	-0,33	0,74	11,82	0,00
Q2.28	-0,92	0,15	-6,22	0,00	0,84	0,30	2,84	0,00	50,78	0,00
Q2.29	-0,52	0,15	-3,48	0,00	-0,18	0,30	-0,61	0,54	13,59	0,00
Q2.30	-1,06	0,15	-7,16	0,00	0,57	0,30	1,94	0,05	59,82	0,00
Q2.31	-0,31	0,15	-2,08	0,04	-0,32	0,30	-1,07	0,29	5,94	0,05
Q2.32	-0,88	0,15	-5,94	0,00	0,04	0,30	0,13	0,90	38,46	0,00
Q2.33	-1,00	0,15	-6,76	0,00	0,75	0,30	2,54	0,01	56,71	0,00
Q2.34	-0,51	0,15	-3,43	0,00	-0,43	0,30	-1,45	0,15	15,06	0,00
Q2.35	-0,70	0,15	-4,74	0,00	-0,88	0,30	-2,98	0,00	34,06	0,00
Q2.36	-0,67	0,15	-4,48	0,00	0,24	0,30	0,82	0,41	22,58	0,00
Q2.37	-0,22	0,15	-1,47	0,14	-0,97	0,30	-3,28	0,00	14,01	0,00
Q2.38	-0,69	0,15	-4,64	0,00	-0,07	0,30	-0,23	0,82	23,45	0,00
Q2.39	-0,37	0,15	-2,50	0,01	-0,30	0,30	-1,03	0,30	7,94	0,02
Q2.40	-0,35	0,15	-2,33	0,02	-0,56	0,30	-1,88	0,06	9,73	0,01
Q2.41	-0,78	0,15	-5,23	0,00	0,22	0,30	0,76	0,45	30,40	0,00
Q2.42	-0,85	0,15	-5,74	0,00	-0,59	0,30	-2,00	0,05	40,12	0,00
Q2.43	-0,75	0,15	-5,06	0,00	-0,10	0,30	-0,34	0,73	28,04	0,00
Q2.44	-1,18	0,15	-7,98	0,00	1,50	0,30	5,06	0,00	96,88	0,00
Q2.45	-1,22	0,15	-8,21	0,00	1,09	0,30	3,69	0,00	87,97	0,00
Q2.46	-0,65	0,15	-4,36	0,00	-0,83	0,30	-2,81	0,01	29,25	0,00
Q2.47	-0,83	0,15	-5,58	0,00	0,27	0,30	0,91	0,36	34,80	0,00
Q2.48	-1,53	0,15	-10,32	0,00	1,58	0,30	5,33	0,00	146,52	0,00
Q2.49	-0,86	0,15	-5,76	0,00	0,20	0,30	0,68	0,50	36,65	0,00
Q2.50	-0,76	0,15	-5,13	0,00	0,39	0,30	1,30	0,19	30,47	0,00
Q2.51	-0,97	0,15	-6,50	0,00	1,03	0,30	3,47	0,00	58,98	0,00

(contínua)

VAR.	Assimetria				Curtose				J-B	
	Est.	Erro	Valor z	Sig.	Est.	Erro	Valor z	Sig.	Est.	Sig.
Q2.52	-0,12	0,15	-0,78	0,44	-1,07	0,30	-3,61	0,00	14,74	0,00
Q2.53	-0,54	0,15	-3,66	0,00	-0,59	0,30	-1,99	0,05	18,88	0,00
Q2.54	-0,95	0,15	-6,37	0,00	0,35	0,30	1,19	0,23	45,76	0,00
Q2.55	-0,10	0,15	-0,65	0,52	-1,03	0,30	-3,48	0,00	13,54	0,00
Q2.56	-0,75	0,15	-5,08	0,00	-0,63	0,30	-2,12	0,03	32,88	0,00
Q2.57	-0,44	0,15	-2,94	0,00	-0,26	0,30	-0,89	0,37	10,27	0,01
Q2.58	-0,55	0,15	-3,72	0,00	-0,12	0,30	-0,40	0,69	15,26	0,00
Q2.59	-0,91	0,15	-6,14	0,00	1,07	0,30	3,62	0,00	55,19	0,00
Q2.60	-0,98	0,15	-6,63	0,00	0,48	0,30	1,62	0,11	50,62	0,00
Q2.61	-0,16	0,15	-1,06	0,29	-1,06	0,30	-3,58	0,00	15,08	0,00
Q3.1	0,18	0,15	1,24	0,22	-0,88	0,30	-2,98	0,00	11,24	0,00
Q3.2	0,53	0,15	3,54	0,00	-0,32	0,30	-1,09	0,28	14,88	0,00
Q3.3	0,20	0,15	1,33	0,18	-1,02	0,30	-3,43	0,00	14,63	0,00
Q3.4	0,77	0,15	5,18	0,00	0,45	0,30	1,52	0,13	31,69	0,00
Q3.5	0,45	0,15	3,02	0,00	-0,52	0,30	-1,76	0,08	13,27	0,00
Q3.6	0,80	0,15	5,40	0,00	-0,19	0,30	-0,63	0,53	32,13	0,00
Q3.7	1,00	0,15	6,72	0,00	0,78	0,30	2,65	0,01	56,70	0,00
Q3.8	0,50	0,15	3,35	0,00	-0,62	0,30	-2,10	0,04	16,96	0,00
Q3.9	0,18	0,15	1,20	0,23	-0,78	0,30	-2,63	0,01	9,02	0,01
Q3.10	1,09	0,15	7,37	0,00	0,07	0,30	0,23	0,82	59,09	0,00
Q3.11	0,41	0,15	2,74	0,01	-0,93	0,30	-3,14	0,00	18,83	0,00
Q3.12	0,25	0,15	1,68	0,09	-0,77	0,30	-2,59	0,01	10,35	0,01
Q3.13	0,45	0,15	3,03	0,00	-0,27	0,30	-0,90	0,37	10,89	0,00
Q3.14	0,18	0,15	1,20	0,23	-0,85	0,30	-2,88	0,00	10,56	0,01
Q3.15	0,79	0,15	5,33	0,00	-0,38	0,30	-1,29	0,20	32,73	0,00
Q3.16	1,09	0,15	7,36	0,00	1,34	0,30	4,52	0,00	81,06	0,00
Q3.17	0,51	0,15	3,44	0,00	-0,50	0,30	-1,67	0,09	15,87	0,00
Q3.18	0,36	0,15	2,41	0,02	-0,83	0,30	-2,80	0,01	14,82	0,00
Q3.19	-0,04	0,15	-0,27	0,78	-0,91	0,30	-3,09	0,00	10,40	0,01
Q3.20	0,42	0,15	2,84	0,00	-0,28	0,30	-0,95	0,34	9,75	0,01
Q3.21	0,41	0,15	2,79	0,01	-0,70	0,30	-2,36	0,02	14,48	0,00
Q3.22	-0,11	0,15	-0,76	0,45	-1,04	0,30	-3,52	0,00	14,02	0,00
Q3.23	0,13	0,15	0,87	0,38	-0,84	0,30	-2,83	0,00	9,46	0,01
Q3.24	0,35	0,15	2,35	0,02	-0,55	0,30	-1,87	0,06	9,82	0,01
Q3.25	0,58	0,15	3,92	0,00	-0,74	0,30	-2,49	0,01	23,42	0,00
Q3.26	0,39	0,15	2,65	0,01	-0,95	0,30	-3,21	0,00	18,80	0,00
Q3.27	0,43	0,15	2,89	0,00	-0,64	0,30	-2,17	0,03	14,18	0,00
Q3.28	1,05	0,15	7,09	0,00	1,02	0,30	3,45	0,00	67,54	0,00
Q3.29	0,24	0,15	1,60	0,11	-0,49	0,30	-1,66	0,10	5,75	0,06
Q3.30	0,07	0,15	0,47	0,64	-0,97	0,30	-3,26	0,00	11,74	0,00
Q3.31	0,25	0,15	1,71	0,09	-0,83	0,30	-2,81	0,01	11,70	0,00
Q3.32	0,46	0,15	3,11	0,00	-0,62	0,30	-2,10	0,04	15,29	0,00
Q3.33	0,81	0,15	5,45	0,00	-0,25	0,30	-0,84	0,40	33,10	0,00
Q3.34	1,03	0,15	6,94	0,00	1,24	0,30	4,18	0,00	71,34	0,00
Q3.35	0,55	0,15	3,71	0,00	-0,71	0,30	-2,41	0,02	21,27	0,00
Q3.36	1,03	0,15	6,95	0,00	0,62	0,30	2,09	0,04	57,37	0,00
Q3.37	0,80	0,15	5,42	0,00	-0,34	0,30	-1,13	0,26	33,31	0,00
Q3.38	0,56	0,15	3,78	0,00	-0,94	0,30	-3,19	0,00	26,59	0,00
Q3.39	0,61	0,15	4,09	0,00	-0,84	0,30	-2,84	0,00	26,94	0,00
Q3.40	0,14	0,15	0,91	0,36	-0,60	0,30	-2,03	0,04	5,33	0,07
Q3.41	0,71	0,15	4,75	0,00	0,06	0,30	0,22	0,83	24,59	0,00
Q3.42	1,24	0,15	8,32	0,00	1,61	0,30	5,45	0,00	107,54	0,00
Q3.43	0,54	0,15	3,61	0,00	-0,13	0,30	-0,43	0,67	14,38	0,00
Q3.44	0,20	0,15	1,35	0,18	-0,79	0,30	-2,68	0,01	9,72	0,01
Q3.45	0,35	0,15	2,37	0,02	-0,90	0,30	-3,04	0,00	16,06	0,00
Q3.46	0,45	0,15	3,04	0,00	-0,19	0,30	-0,65	0,52	10,54	0,01

VAR.	Assimetria				Curtose				(conclusão) J-B	
	Est.	Erro	Valor z	Sig	Est.	Erro	Valor z	Sig	Est.	Sig.
Q3.47	0,17	0,15	1,12	0,26	-0,82	0,30	-2,76	0,01	9,63	0,01
Q3.48	0,33	0,15	2,24	0,02	-0,38	0,295 979	-1,30	0,19	7,30	0,03

Fonte: dados da pesquisa. OBS: 1) EST. Estatística; 2) Erro. Erro padrão da estatística. 3) Valor Z. teste Z (EST/ERRO) de verificação da hipótese de que o parâmetro é igual a 0 na população (TABACHNICK e FIDELL, 2003); 4) Sig. Significância do teste; 5) K-S valor do teste de Kolmogorov-Smirnov

Tabela B - Questões e pesos das dimensões de valores

(contínua)

DIMENSÃO	QUESTÃO	PESO
Autodeterm. (P)	AUT_Q2.15	0,18
Autodeterm. (P)	AUT_Q2.17	0,15
Autodeterm. (P)	AUT_Q2.33	0,19
Autodeterm. (P)	AUT_Q2.44	0,17
Autodeterm. (P)	AUT_Q2.5	0,18
Autodeterm. (P)	AUT_Q2.57	0,13
Autonomia (O)	AUT_Q3.1	0,12
Autonomia (O)	AUT_Q3.13	0,13
Autonomia (O)	AUT_Q3.23	0,13
Autonomia (O)	AUT_Q3.26	0,12
Autonomia (O)	AUT_Q3.29	0,13
Autonomia (O)	AUT_Q3.30	0,14
Autonomia (O)	AUT_Q3.40	0,09
Autonomia (O)	AUT_Q3.46	0,14
Bem-Estar (O)	BEM_Q3.14	0,10
Bem-Estar (O)	BEM_Q3.22	0,16
Bem-Estar (O)	BEM_Q3.32	0,18
Bem-Estar (O)	BEM_Q3.48	0,19
Bem-Estar (O)	BEM_Q3.5	0,18
Bem-Estar (O)	BEM_Q3.9	0,19
Benevolência (P)	BEN_Q2.30	0,23
Benevolência (P)	BEN_Q2.35	0,27
Benevolência (P)	BEN_Q2.48	0,24
Benevolência (P)	BEN_Q2.52	0,26
Conformidade (P)	COM_Q2.12	0,18
Conformidade (P)	COM_Q2.22	0,23
Conformidade (P)	COM_Q2.42	0,25
Conformidade (P)	COM_Q2.50	0,33
Conformidade (O)	CON_Q3.11	0,29
Conformidade (O)	CON_Q3.17	0,20
Conformidade (O)	CON_Q3.27	0,21
Conformidade (O)	CON_Q3.34	0,29
Domínio (O)	DOM_Q3.10	0,18
Domínio (O)	DOM_Q3.18	0,14
Domínio (O)	DOM_Q3.37	0,20
Domínio (O)	DOM_Q3.39	0,18
Domínio (O)	DOM_Q3.42	0,16
Domínio (O)	DOM_Q3.45	0,14
Estimulação (P)	EST_Q2.10	0,53
Estimulação (P)	EST_Q2.27	0,47
Hedonismo (P)	HED_Q2.4	0,26
Hedonismo (P)	HED_Q2.54	0,36
Hedonismo (P)	HED_Q2.61	0,38
Poder (P)	P_Q2.13	0,18
Poder (P)	P_Q2.25	0,26
Poder (P)	P_Q2.29	0,27
Poder (P)	P_Q2.3	0,28

(conclusão)

DIMENSÃO	QUESTÃO	PESO
Pre. coletividade (O)	PRE_Q3.15	0,13
Pre. coletividade (O)	PRE_Q3.16	0,16
Pre. coletividade (O)	PRE_Q3.2	0,16
Pre. coletividade (O)	PRE_Q3.21	0,12
Pre. coletividade (O)	PRE_Q3.3	0,14
Pre. coletividade (O)	PRE_Q3.38	0,15
Pre. coletividade (O)	PRE_Q3.44	0,14
Prestígio (O)	PRES_Q3.25	0,25
Prestígio (O)	PRES_Q3.33	0,24
Prestígio (O)	PRES_Q3.35	0,25
Prestígio (O)	PRES_Q3.7	0,26
Realização (P)	REA_Q2.41	0,17
Realização (P)	REA_Q2.46	0,23
Realização (P)	REA_Q2.51	0,15
Realização (P)	REA_Q2.53	0,22
Realização (P)	REA_Q2.59	0,23
Realização (O)	REA_Q3.20	0,21
Realização (O)	REA_Q3.24	0,22
Realização (O)	REA_Q3.36	0,14
Realização (O)	REA_Q3.4	0,22
Realização (O)	REA_Q3.8	0,21
Segurança (P)	SEG_Q2.14	0,23
Segurança (P)	SEG_Q2.16	0,25
Segurança (P)	SEG_Q2.24	0,14
Segurança (P)	SEG_Q2.60	0,20
Segurança (P)	SEG_Q2.9	0,17
Tradição (O)	TRA_Q3.19	0,40
Tradição (O)	TRA_Q3.31	0,39
Tradição (O)	TRA_Q3.47	0,21
Tradição (P)	TRAD_Q2.20	0,23
Tradição (P)	TRAD_Q2.34	0,23
Tradição (P)	TRAD_Q2.38	0,26
Tradição (P)	TRAD_Q2.55	0,27
Universalismo (P)	UNI_Q2.1	0,16
Universalismo (P)	UNI_Q2.19	0,17
Universalismo (P)	UNI_Q2.2	0,10
Universalismo (P)	UNI_Q2.31	0,13
Universalismo (P)	UNI_Q2.32	0,19
Universalismo (P)	UNI_Q2.40	0,13
Universalismo (P)	UNI_Q2.43	0,11

Tabela C - Questões excluídas

DIMENSÃO	QUESTÃO	MOTIVO
Benevolência	BEN_Q2.6	Excluída na AFE
Benevolência	BEN_Q2.7	Excluída na AFE
Segurança	SEG_Q2.8	Excluída na AFE
Benevolência	BEN_Q2.11	Excluída na validade convergente
Poder	P_Q2.18	Excluída na validade convergente
Benevolência	BEN_Q2.21	Excluída na validade convergente
Tradição	TRAD_Q2.23	Excluída na AFE
Universalismo	UNI_Q2.26	Excluída na validade convergente
Universalismo	UNI_Q2.28	Excluída na validade convergente
Realização	REA_Q2.36	Excluída na validade convergente
Universalismo	UNI_Q2.37	Excluída na AFE
Estimulação	EST_Q2.39	Excluída na validade convergente
Segurança	SEG_Q2.45	Excluída na AFE
Tradição	TRAD_Q2.47	Excluída na AFE
Poder	P_Q2.49	Excluída na AFE
Benevolência	BEN_Q2.56	Excluída na validade convergente
Benevolência	BEN_Q2.58	Excluída na validade convergente
Tradição	TRA_Q3.6	Excluída na validade convergente
Tradição	TRA_Q3.12	Excluída na validade convergente
Conformidade	CON_Q3.28	Excluída na AFE
Conformidade	CON_Q3.41	Excluída na AFE
Conformidade	CON_Q3.43	Excluída na AFE
Benevolência	BEN_Q2.6	Excluída na AFE

Tabela D - Comparação dos Pesos por grupo geracional

(continua)

Relações	BABY BOOMERS (BB)			GERAÇÃO X			GERAÇÃO Y			TESTE SS		
	PESO	ERRO	VALOR T	PESO	ERRO	VALOR T	PESO	ERRO	VALOR T	X-Y	X-BB	Y-BB
Autodeterm. (P) → Autonomia (O)	-0,48	0,08	6,26	0,06	0,06	0,99	0,16	0,14	1,14	0,51	0,00	0,00
Autodeterm. (P) → Bem-Estar (O)	-0,48	0,09	5,54	0,26	0,09	2,88	0,18	0,13	1,34	0,61	0,00	0,00
Autodeterm. (P) → Conformidade (O)	-0,48	0,06	7,65	0,03	0,07	0,50	0,36	0,10	3,52	0,01	0,00	0,00
Autodeterm. (P) → Domínio (O)	-0,01	0,06	0,21	0,04	0,08	0,47	0,16	0,14	1,11	0,45	0,62	0,28
Autodeterm. (P) → Pre. coletividade (O)	-0,40	0,06	6,55	0,06	0,05	1,12	0,26	0,12	2,09	0,15	0,00	0,00
Autodeterm. (P) → Prestígio (O)	-0,50	0,08	6,58	0,00	0,07	0,07	-0,11	0,14	0,74	0,53	0,00	0,02
Autodeterm. (P) → Realização (O)	-0,41	0,10	4,12	0,01	0,07	0,14	0,03	0,12	0,28	0,87	0,00	0,01
Autodeterm. (P) → Tradição (O)	-0,13	0,09	1,46	0,02	0,06	0,26	0,11	0,10	1,04	0,44	0,18	0,09
Benevolência (P) → Autonomia (O)	0,56	0,17	3,28	-0,10	0,06	1,56	0,10	0,07	1,41	0,04	0,00	0,02
Benevolência (P) → Bem-Estar (O)	0,89	0,15	5,94	-0,21	0,07	2,86	0,23	0,14	1,57	0,01	0,00	0,00
Benevolência (P) → Conformidade (O)	0,31	0,13	2,39	-0,13	0,07	1,94	0,16	0,06	2,69	0,00	0,00	0,31
Benevolência (P) → Domínio (O)	0,59	0,12	4,92	-0,08	0,06	1,25	-0,07	0,10	0,70	0,96	0,00	0,00
Benevolência (P) → Pre. coletividade (O)	-0,02	0,14	0,11	-0,19	0,06	3,22	0,17	0,10	1,61	0,00	0,26	0,30
Benevolência (P) → Prestígio (O)	0,78	0,14	5,50	-0,24	0,07	3,49	0,15	0,10	1,50	0,00	0,00	0,00
Benevolência (P) → Realização (O)	0,70	0,18	3,86	-0,16	0,06	2,46	0,04	0,10	0,39	0,10	0,00	0,00
Benevolência (P) → Tradição (O)	-0,31	0,14	2,20	0,19	0,07	2,94	0,44	0,09	4,92	0,03	0,00	0,00
Conformidade (P) → Autonomia (O)	0,18	0,12	1,52	-0,06	0,07	0,74	0,02	0,15	0,16	0,64	0,10	0,41
Conformidade (P) → Bem-Estar (O)	-0,41	0,12	3,32	0,05	0,09	0,58	-0,20	0,12	1,64	0,10	0,00	0,25
Conformidade (P) → Conformidade (O)	-0,09	0,07	1,27	-0,12	0,07	1,79	-0,06	0,09	0,69	0,60	0,75	0,80
Conformidade (P) → Domínio (O)	-0,22	0,17	1,25	0,10	0,07	1,52	0,33	0,10	3,44	0,06	0,09	0,01
Conformidade (P) → Pre. coletividade (O)	0,09	0,13	0,69	0,04	0,08	0,59	-0,12	0,19	0,65	0,42	0,76	0,36
Conformidade (P) → Prestígio (O)	-0,07	0,12	0,59	0,22	0,08	2,80	-0,19	0,12	1,59	0,01	0,05	0,50
Conformidade (P) → Realização (O)	-0,14	0,10	1,42	0,03	0,07	0,35	-0,10	0,18	0,54	0,53	0,18	0,83
Conformidade (P) → Tradição (O)	-0,17	0,11	1,48	0,08	0,07	1,17	0,04	0,18	0,19	0,82	0,07	0,35
Estimulação (P) → Autonomia (O)	-0,16	0,11	1,46	-0,05	0,06	0,83	0,27	0,08	3,27	0,00	0,37	0,00
Estimulação (P) → Bem-Estar (O)	-0,20	0,09	2,27	-0,07	0,06	1,24	0,00	0,09	0,02	0,48	0,24	0,11
Estimulação (P) → Conformidade (O)	-0,19	0,09	2,14	0,01	0,07	0,17	-0,22	0,07	3,00	0,02	0,08	0,77
Estimulação (P) → Domínio (O)	-0,26	0,10	2,55	-0,05	0,07	0,80	-0,14	0,09	1,48	0,47	0,10	0,41
Estimulação (P) → Pre. coletividade (O)	0,04	0,09	0,48	-0,04	0,06	0,64	-0,04	0,12	0,36	0,98	0,46	0,57
Estimulação (P) → Prestígio (O)	-0,24	0,08	2,90	0,03	0,06	0,53	0,14	0,10	1,48	0,33	0,01	0,00

(contínua)

Relações	BABY BOOMERS (BB)			GERAÇÃO X			GERAÇÃO Y			TESTE SS		
	PESO	ERRO	VALOR T	PESO	ERRO	VALOR T	PESO	ERRO	VALOR T	X-Y	X-BB	Y-BB
Estimulação (P) → Realização (O)	-0,16	0,14	1,15	-0,03	0,06	0,54	0,27	0,08	3,55	0,00	0,41	0,01
Estimulação (P) → Tradição (O)	0,28	0,11	2,56	0,01	0,06	0,21	-0,25	0,10	2,48	0,03	0,03	0,00
Hedonismo (P) → Autonomia (O)	0,54	0,21	2,64	0,03	0,06	0,54	0,00	0,08	0,03	0,74	0,02	0,02
Hedonismo (P) → Bem-Estar (O)	0,40	0,13	3,04	-0,02	0,06	0,33	-0,07	0,09	0,81	0,62	0,01	0,00
Hedonismo (P) → Conformidade (O)	0,55	0,17	3,20	-0,07	0,06	1,09	0,23	0,09	2,67	0,01	0,00	0,11
Hedonismo (P) → Domínio (O)	0,06	0,16	0,39	-0,08	0,06	1,30	-0,48	0,14	3,49	0,01	0,42	0,02
Hedonismo (P) → Pre. coletividade (O)	0,49	0,15	3,24	-0,04	0,06	0,63	0,02	0,11	0,18	0,65	0,00	0,02
Hedonismo (P) → Prestígio (O)	0,42	0,14	3,14	-0,14	0,06	2,33	0,04	0,13	0,28	0,23	0,00	0,04
Hedonismo (P) → Realização (O)	0,62	0,25	2,50	0,00	0,06	0,02	-0,04	0,08	0,49	0,69	0,02	0,02
Hedonismo (P) → Tradição (O)	-0,12	0,18	0,70	-0,15	0,06	2,47	0,02	0,11	0,16	0,20	0,89	0,51
Poder (P) → Autonomia (O)	0,15	0,11	1,41	-0,12	0,06	2,00	0,17	0,14	1,25	0,06	0,03	0,90
Poder (P) → Bem-Estar (O)	0,30	0,11	2,77	-0,09	0,06	1,58	0,33	0,14	2,41	0,01	0,00	0,89
Poder (P) → Conformidade (O)	0,18	0,11	1,68	-0,03	0,06	0,46	0,02	0,15	0,13	0,78	0,10	0,39
Poder (P) → Domínio (O)	0,42	0,11	3,69	-0,11	0,06	1,91	-0,47	0,12	3,86	0,01	0,00	0,00
Poder (P) → Pré. coletividade (O)	0,08	0,12	0,61	-0,16	0,05	3,05	0,28	0,19	1,49	0,03	0,09	0,37
Poder (P) → Prestígio (O)	0,16	0,13	1,22	-0,02	0,05	0,31	0,11	0,11	1,06	0,28	0,22	0,79
Poder (P) → Realização (O)	0,31	0,13	2,38	-0,11	0,07	1,64	0,10	0,14	0,76	0,17	0,01	0,28
Poder (P) → Tradição (O)	0,21	0,10	2,02	0,04	0,06	0,74	0,16	0,10	1,70	0,29	0,17	0,76
Realização (P) → Autonomia (O)	-0,09	0,15	0,57	-0,15	0,07	2,30	-0,08	0,14	0,56	0,62	0,68	0,97
Realização (P) → Bem-Estar (O)	0,25	0,13	1,83	-0,14	0,07	2,08	0,11	0,11	0,97	0,06	0,01	0,44
Realização (P) → Conformidade (O)	-0,40	0,12	3,19	-0,08	0,07	1,20	-0,17	0,10	1,65	0,48	0,03	0,18
Realização (P) → Domínio (O)	-0,28	0,12	2,22	-0,09	0,07	1,23	0,14	0,15	0,97	0,17	0,19	0,04
Realização (P) → Pre. coletividade (O)	0,03	0,13	0,21	-0,18	0,06	3,16	-0,19	0,14	1,33	0,95	0,16	0,27
Realização (P) → Prestígio (O)	-0,14	0,15	0,91	-0,11	0,07	1,60	-0,15	0,13	1,15	0,78	0,86	0,96
Realização (P) → Realização (O)	0,01	0,15	0,07	-0,12	0,07	1,84	0,15	0,09	1,68	0,02	0,43	0,42
Realização (P) → Tradição (O)	-0,18	0,11	1,55	0,15	0,07	2,17	-0,41	0,09	4,68	0,00	0,02	0,11
Segurança (P) → Autonomia (O)	0,00	0,13	0,01	-0,04	0,07	0,55	0,00	0,11	0,02	0,75	0,78	1,00
Segurança (P) → Bem-Estar (O)	-0,05	0,14	0,36	0,00	0,09	0,01	-0,01	0,23	0,03	0,97	0,75	0,87

(conclusão)

Relações	BABY BOOMERS (BB)			GERAÇÃO X			GERAÇÃO Y			TESTE SS		
	PESO	ERRO	VALOR T	PESO	ERRO	VALOR T	PESO	ERRO	VALOR T	X-Y	X-BB	Y-BB
Segurança (P) → Conformidade (O)	-0,04	0,08	0,55	-0,07	0,07	0,92	-0,20	0,09	2,23	0,24	0,84	0,20
Segurança (P) → Domínio (O)	-0,14	0,13	1,11	-0,16	0,07	2,27	0,02	0,15	0,11	0,29	0,90	0,42
Segurança (P) → Pre. coletividade (O)	-0,30	0,10	3,09	0,07	0,08	0,97	0,13	0,17	0,76	0,77	0,00	0,03
Segurança (P) → Prestígio (O)	0,19	0,13	1,48	-0,17	0,08	2,17	0,03	0,23	0,11	0,44	0,02	0,54
Segurança (P) → Realização (O)	-0,11	0,11	1,02	-0,05	0,07	0,74	0,07	0,11	0,64	0,35	0,65	0,25
Segurança (P) → Tradição (O)	-0,15	0,19	0,79	0,11	0,08	1,41	-0,24	0,15	1,63	0,04	0,21	0,69
Tradição (P) → Autonomia (O)	-0,42	0,20	2,06	0,02	0,06	0,37	0,18	0,20	0,92	0,45	0,04	0,04
Tradição (P) → Bem-Estar (O)	-0,44	0,15	2,98	-0,10	0,06	1,57	0,10	0,12	0,81	0,16	0,04	0,01
Tradição (P) → Conformidade (O)	-0,40	0,11	3,80	-0,01	0,06	0,17	-0,02	0,07	0,37	0,88	0,00	0,00
Tradição (P) → Domínio (O)	0,13	0,16	0,81	-0,01	0,07	0,18	0,07	0,09	0,77	0,47	0,42	0,75
Tradição (P) → Pre. coletividade (O)	-0,39	0,12	3,32	-0,11	0,06	1,85	-0,22	0,14	1,52	0,51	0,04	0,34
Tradição (P) → Prestígio (O)	-0,25	0,11	2,27	-0,02	0,07	0,29	0,34	0,15	2,30	0,03	0,08	0,00
Tradição (P) → Realização (O)	-0,45	0,17	2,56	-0,05	0,06	0,81	0,08	0,16	0,49	0,47	0,04	0,03
Tradição (P) → Tradição (O)	0,19	0,10	1,90	-0,02	0,11	0,16	-0,10	0,11	0,93	0,60	0,16	0,05
Universalismo (P) → Autonomia (O)	-0,24	0,15	1,63	-0,13	0,07	1,93	-0,38	0,23	1,62	0,32	0,50	0,64
Universalismo (P) → Bem-Estar (O)	-0,42	0,21	2,04	-0,10	0,08	1,36	0,01	0,17	0,04	0,55	0,16	0,12
Universalismo (P) → Conformidade (O)	0,07	0,12	0,56	0,00	0,07	0,05	-0,28	0,11	2,60	0,04	0,62	0,04
Universalismo (P) → Domínio (O)	0,03	0,10	0,30	-0,04	0,07	0,60	-0,16	0,12	1,30	0,42	0,56	0,25
Universalismo (P) → Pre. coletividade (O)	-0,08	0,10	0,83	-0,02	0,06	0,39	-0,25	0,39	0,66	0,56	0,63	0,67
Universalismo (P) → Prestígio (O)	0,09	0,13	0,71	0,08	0,07	1,15	-0,44	0,14	3,09	0,00	0,91	0,01
Universalismo (P) → Realização (O)	-0,43	0,14	3,13	0,05	0,08	0,70	-0,37	0,30	1,23	0,18	0,00	0,86
Universalismo (P) → Tradição (O)	0,17	0,10	1,68	-0,11	0,09	1,16	-0,05	0,24	0,20	0,81	0,05	0,41

Fonte: dados da pesquisa

Observações: a) peso corresponde ao valor da estatística padronizada. b) erro é erro padrão da estimativa padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso padronizado pelo seu erro padrão (valores em negrito são significativos); d) a coluna TESTE SS apresenta a significância do teste de Smith-Satterthwait proposto por Chin (2000) para verificar diferenças entre as gerações. Valores menores que 0,05 (em negrito) indicam diferenças entre os parâmetros dos grupos considerados. O valor X-Y compara os pesos da geração X e Y, o valor X-BB compara os pesos da geração X e Baby Boomers e o valor Y-BB compara os pesos da geração Y e Baby Boomers. Os valores em negrito representam diferenças significativas.