

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO DO TRABALHO:

Há diferenças nos valores de administradores de empresas que atuam em áreas funcionais distintas?

AUTORES

FÁBIO ALESSANDRO AFFONSO ANTONIO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

fabiofeausp@gmail.com

GERMANO GLUFKE REIS

EAESP/FGV - PPGA/FEA USP

germanoglufkereis@yahoo.com.br

ANDRE LAIZO DOS SANTOS

Universidade de São Paulo

laizo@uol.com.br

BERNADETE DE LOURDES MARINHO

Universidade de São Paulo

marinhoy@usp.br

RESUMO

Valores humanos ou prioridades axiológicas podem orientar escolhas, atitudes e comportamentos, inclusive no ambiente de trabalho, podendo, assim, influenciar as escolhas profissionais de indivíduos. Percebe-se, portanto, a importância do estudo de valores para a gestão de carreira e o possível impacto da diferença de perfis axiológicos nas decisões empresariais e nos papéis assumidos por cada colaborador no trabalho. Tendo isso em mente, o presente estudo tem como objetivo identificar as relações entre a hierarquia de valores dos profissionais formados em Administração de Empresas e as áreas funcionais nas quais atuam. Para tanto, realizou-se esta pesquisa com egressos do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) cadastrados no banco de dados do programa de relacionamento com egressos da faculdade, o FEA+. Os resultados sugerem diferenças entre a hierarquia de valores de indivíduos de áreas funcionais distintas, como Marketing, Recursos Humanos e Finanças, e a possível presença de outros fatores que influenciem a escolha de carreira em Administração.

Palavras-chave: valores humanos, tipos motivacionais e hierarquia de valores de administradores, áreas funcionais e carreira.

ABSTRACT

Human values or axiomatic priorities can serve as drives to choices, attitudes and behavior, including at work environment, providing influences to individual's professional choices. Therefore, it is possible to stand out the importance of human values studies for career management and the possible impacts of the axiomatic profiles' differences on business decisions and work roles played by collaborators. Thus, the present study intends to identify the relationship between value hierarchy of Business Administration graduates and the functional areas they occupy. To attend this goal, the research was conducted with Business Administration alumni from Faculty of Economics, Business Administration and Accountability of the University of São Paulo (FEA-USP) registered at FEA+, which is an Alumni Relationship Program of the same school. The results suggest individual's value hierarchy differences among distinct functional areas, such as Marketing, Human Resources and Financial, and the possible existence of other factors which determine the career choice in Business Administration.

Key words: human values, motivation pattern and value hierarchy of business administrators, functional areas and career.

Introdução

Valores humanos têm sido tema de interesse em diferentes campos: Filosofia, Ciências Sociais, Antropologia, ciência das religiões, cultura organizacional, entre outros. Na Psicologia Social, que embasa a metodologia e os conceitos deste trabalho, uma forte influência foi o trabalho precursor de Rokeach, que diferenciou valores terminais - relacionados a objetivos existenciais desejáveis como, por exemplo, uma vida confortável e próspera, reconhecimento e respeito social, sabedoria, etc. - de valores instrumentais (formas de comportamento preferidas), como a ambição, a coragem, a independência, a honestidade, a obediência e outros. Para este autor, um valor é um princípio básico que faz com que “a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence” (ROKEACH, 1973, p. 5).

De fato, o estudo dos valores, decorrente dessa abordagem precursora, tem sido empregado nas mais diferentes pesquisas, como: valores e utilização de preservativos (TAMAYO et al, 2001a), valores e religiões ocidentais (SCHWARTZ; HUISMANS, 1995), valores e comportamentos de grupos minoritários (SAGIV; SCHWARTZ, 1998), entre outros. Especificamente ao que se refere ao mundo organizacional e do trabalho também há diferentes exemplos de utilização: profissões e prioridades axiológicas (TAMAYO et al, 1998), valores, conflito e confiança (DEVOS; SPINI; SCHWARTZ, 2002), valores e o significado do trabalho (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; ROS; GRACI, 2005), valores e comprometimento (TAMAYO et al, 2001b), valores e retaliação organizacional (MENDONÇA; TAMAYO, 2005), diferenças e convergências nos valores de gerentes norte-americanos e russos (ALEXASHIN; BLENKISOPP, 2005), entre outros.

Os valores, segundo Rokeach (1973), Tamayo et al (1998) e Schwartz (2005a), podem ser entendidos como um esquema de julgamentos que leva em conta as preferências do que é mais desejável para o indivíduo. Serviriam como tipos motivacionais diretamente ligados às necessidades mais básicas do ser humano e, de acordo com Bouckenogheet et al (2005) e Tamayo (2005), os valores podem ser entendidos como preditores de comportamento.

Complementarmente, Malach-Pines e Kaspi-Baruch (2008) destacam a influência da cultura e dos valores intrínsecos a ela na escolha da carreira em Administração. Hall, Beutell e Brenner apud Vigoda-Gadot e Grimland (2008) corroboram para este fato ao afirmarem que a carreira de um indivíduo é direcionada por seus valores, sendo que cada pessoa buscará profissões que se adaptem à sua hierarquia de valores. Essas óticas complementam a afirmação de Schein (1978) de que os valores são um dos componentes das “âncoras de carreira”, que orientam as trajetórias profissionais dos indivíduos. Nesse sentido, Vigoda-Gadot e Grimland (2008) propõem que os programas educacionais devem ser baseados na orientação para esse valores.

Embora as relações entre profissão e valores já tenham sido estudadas, menor atenção tem sido dada às relações existentes entre prioridades axiológicas e áreas de atuação, ou funcionais, nas organizações, entre profissionais que se formaram em um mesmo campo de conhecimento. Há especificidades, do ponto de vista de valores, que diferenciam, por exemplo, administradores que atuam em Recursos Humanos dos que direcionaram suas carreiras para Marketing ou Finanças? Esse será, justamente, o tema a ser explorado neste trabalho.

Problema de pesquisa e objetivo

O presente estudo tem como objetivo identificar as relações entre as hierarquias de valores (prioridades axiológicas) dos profissionais formados em Administração e as áreas funcionais nas quais atuam nas empresas. Ou seja, buscar-se-á reconhecer a interação entre as prioridades axiológicas do indivíduo definidas por Schwartz (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ; BARDI, 2001; PORTO, 2005) e sua escolha profissional dentro das organizações. Como apontam estudos anteriores, existem relações entre valores individuais e profissão (TAMAYO et al, 1998); neste trabalho serão exploradas as relações entre valores e especialidades (áreas funcionais) dentro de uma mesma formação (Administração).

As variáveis deste estudo serão entendidas como:

- **Valores:** o conceito de valor ou prioridade axiológica empregado nesta pesquisa é o adotado por Schwartz (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ; BARDI, 2001; PORTO, 2005), uma vez que tem sido empregado mundialmente, em diferentes estudos sobre valores, permitindo um diálogo deste estudo com conhecimentos já estabelecidos; além disso, o inventário de valores de Schwartz já foi validado para o Brasil (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Nesse contexto, prioridades axiológicas representam *drives* motivacionais pessoais, que orientam escolhas, decisões, comportamentos, ações; elas têm uma hierarquia interna, organizada em torno das seguintes dimensões motivacionais: hedonismo, realização, poder social, autodeterminação, estimulação, conformidade, realização, benevolência, segurança, universalismo (a serem detalhados no referencial teórico do trabalho).
- **Relações entre valores e áreas funcionais:** a associação das hierarquias de valores presentes nas diferentes áreas funcionais será expressa a partir da análise dos escores médios obtidos na aplicação do inventário de valores de Schwartz na população estudada. Também, de maneira análoga ao trabalho de Tamayo et al (1998), essa relação será analisada a partir do cálculo da ANOVA, em nível de cada um dos tipos motivacionais.
- **Profissionais formados em Administração:** nesta pesquisa, a população adotada será a dos profissionais de Administração formados no curso de Bacharelado em Administração de Empresas da FEA-USP, de 1960 até 2008, que estão cadastrados no portal de relacionamento com egressos da faculdade, o FEA+. Atualmente, o número é de 1.481 inscritos, representando uma parcela do total de formados pela faculdade nesse período, já que o cadastramento no programa não é obrigatório. Esses formados residem em cidades do Brasil e do exterior, trabalham em empresas de diferentes indústrias, setores e mercados, com diversos portes, naturezas e tamanhos.
- **Áreas funcionais:** são as especialidades que compõem uma organização (MAXIMIANO, 2000, p. 238-239). Destacam-se as seguintes:
 - Marketing: área responsável pela administração da relação entre a empresa e o mercado em que ela atua.
 - Produção: área cuja finalidade é administrar a materialização do produto ou serviço.
 - Pesquisa e Desenvolvimento: refere-se à área que executa estudos com o intuito de melhoria ou criação de produtos e serviços.

- Finanças: área responsável pela gestão do dinheiro da empresa. Inclui-se, nesta, a seção de Contabilidade.
- Recursos Humanos: refere-se à administração das pessoas da organização.
- Comercial/Vendas: responsável pela interação direta da companhia com o mercado.
- Logística: área que administra a armazenagem e a entrega dos produtos da organização aos clientes.
- Tecnologia da Informação: gestão dos sistemas informatizados da organização.

A hierarquia de valores

O quadro teórico a ser empregado nesta pesquisa é o modelo de Shalom Schwartz, uma vez que este encontra respaldo em inúmeros estudos e tem sido referência em pesquisas sobre valores humanos em diferentes culturas. De fato, o trabalho deste autor permitiu identificar, a partir de estudos em mais de 60 países, um conjunto de 57 valores distribuídos entre dez tipos motivacionais discriminados pelas pessoas (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ; BARDI, 2001; PORTO, 2005). Segundo Schwartz:

“A teoria de valores explica a estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais. Essa estrutura deriva do fato de que ações na busca de qualquer valor têm consequências que podem conflitar ou ser congruentes com a busca de outros valores. Por exemplo, ações na busca por novidade e mudança (valores de estimulação) tendem a ir contra a preservação de costumes antigos e honrados (valores de tradição). Em contrapartida, a busca por valores de tradição é congruente com a busca de valores de conformidade. Ambos motivam ações de submissão a expectativas externas. Assim, alguns pares de tipos motivacionais competem entre si, enquanto outros são complementares” (SCHWARTZ, 2005a).

Esses tipos motivacionais estão discriminados na **tabela 1**. Isso significa que os valores são impulsionados por determinados *drives* pessoais, que orientarão a composição do sistema de valores; este, por sua vez, tem uma lógica interna: quando certos valores têm alta prioridade, seus opostos deverão ter menor importância. Por outro lado, como mostra a **tabela 1**, esses tipos motivacionais têm metas específicas e estão focados em interesses individuais, coletivos ou mistos.

Tipos motivacionais	Metas	Serve interesses
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido por meio de uma demonstração de competência, de acordo com padrões sociais.	Individuais
Poder social	<i>Status</i> social e prestígio; controle sobre pessoas e recursos.	Individuais
Autodeterminação	Pensamento e ação independente: escolher, criar, explorar. Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem chatear ou prejudicar os outros e que violam expectativas ou normas sociais.	Coletivos
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos ideais e costumes da cultura e sociedade à que a pessoa pertence.	Coletivos
Benevolência	Preservar e fortalecer o bem-estar das pessoas próximas.	Coletivos
Segurança	Segurança, integridade pessoal, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão, gratidão e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.	Mistos

Tabela 1 – Tipos motivacionais de valores.

Fonte: Tamayo et al (2001a); Schwartz (2005a).

Portanto, conforme Tamayo et al (2001a), cada um desses tipos motivacionais possui proximidades e oposições com os demais valores. Os tipos que são congruentes entre si, como “universalismo” e “benevolência” ou “realização” e “poder”, imprimem comportamentos que tendem para mesma direção, enquanto valores que são contraditórios ou conflitantes, como “poder” e “universalismo”, por serem antagônicos, motivam comportamentos em direções contrárias. É esperado que, em um sistema de valores, as prioridades contraditórias tenham graus de importância nitidamente diferentes. Pode-se notar, também, que o valor “hedonismo” em certos pontos se mescla e confunde-se com os de realização e estimulação. Por outro lado,

tradição e conformidade se assemelham e compartilham os mesmos objetivos motivacionais, mas o primeiro apresenta-se como mais contraditório em relação a seus opostos, por apresentar aspirações mais subjetivas e absolutas.

Ademais, os tipos motivacionais estão arranjados segundo a referência de duas dimensões bipolares que agrupam alguns desses valores. Conforme Tamayo et al (2001a) são elas:

- A dimensão de *abertura*, que congrega os valores “autodeterminação” e “estimulação”, se opõe à da *conservação*, que contempla as prioridades axiológicas de “segurança”, “conformidade” e “tradição”. O conflito entre estas dimensões retrata a diferença entre a disposição do indivíduo para a exploração, independência e mudança, em detrimento de sua preferência pela preservação da estabilidade e manutenção de práticas preexistentes.
- Na outra dimensão, tem-se a *autopromoção*, com os valores “poder” e “realização”, em oposição à *autotranscendência*, das prioridades axiológicas “universalismo” e “benevolência”. O conflito entre elas contrapõe “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)” (Schwartz 2005a, p. 29).

Na realidade, toda a estrutura das prioridades axiológicas deve ser interpretada como um *continuum* de tipos motivacionais que apresentam sobreposições em suas fronteiras. Por exemplo, a interface entre “realização” e “hedonismo” relaciona-se à busca pela “satisfação centrada no indivíduo” (SCHWARTZ, 2005a, p. 29), enquanto a interface entre segurança e poder refere-se à “evitação e superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos” (SCHWARTZ, 2005a, p. 30).

Valores como pressupostos de decisões, prioridades, escolhas e motivações

Os valores envolvem um esquema de julgamentos do que é certo, adequado, desejável; a partir deles é possível prever tendências nas ações, escolhas e decisões dos indivíduos (ROKEACH, 1973). De fato, valores influenciam atitudes e comportamentos dos gerentes (CONNOR; BECKER, 1994) e impactam, por exemplo, os níveis de conflito e confiança existentes nas organizações (DEVOS; SPINI; SCHWARTZ, 2002). Bouckennoogheet et al (2005) complementa ao inferir que valores seriam preditores de comportamento nas empresas. “Os valores influenciam de forma sistemática o comportamento das pessoas, permitindo a sua predição” (TAMAYO, 2005, p. 160). No entanto, a relação entre valor e comportamento pode se tornar ambígua devido à pressão de normas sociais que inibem a expressão dos valores pessoais (BARDI; SCHWARTZ, 2003).

O sistema de valores de um indivíduo representa uma hierarquia de prioridades; é constituído pelo grau de importância que cada valor tem para a pessoa. Conforme Tamayo et al (1998), o sistema de valores indica preferências, diferenciando o que é prioritário do que é secundário. Essa hierarquização está relacionada com o desenvolvimento histórico-temporal, com o desejo e com o esforço para agir do indivíduo (TAMAYO et al, 1998), e é influenciada tanto pela aprendizagem como por fatores genéticos (ROKEACH, 1973).

Schwartz (2005a) enfatiza que os valores representam tendências ou tipos motivacionais que estão vinculados a determinadas necessidades básicas da existência humana (são uma resposta a estas necessidades): biológicas, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e de bem-estar dos grupos (p. 24). Isso explicaria o fato de haver componentes de universalidade nos valores humanos, em diferentes culturas (SCHWARTZ; BARDI, 2001).

Tanto para Rokeach como para Schwartz, valores são objetivos desejáveis - guias para a vida -, empregados em diferentes situações, inclusive na escola e no trabalho, e são referências que ajudam a escolher e justificar ações, bem como a avaliar pessoas e eventos; expressam-se nos diferentes papéis pessoais e antecedem, portanto, valores profissionais. Ginzberg, Ginsburg, Axelrad e Herma, citados por Tamayo et al (1998), indicam que os valores individuais influenciam inclusive escolhas profissionais, assim como as capacidades da pessoa; já Alexashin e Blenkinsopp (2005) mostram que, em diferentes culturas (no caso, norte-americana e russa), valores apresentam especificidades entre gerentes e influenciam suas ações.

Prioridades axiológicas específicas também foram encontradas entre músicos e advogados (TAMAYO et al, 1998); os primeiros dão maior importância, por exemplo, a dimensões como hedonismo e estimulação, enquanto os segundos valorizam mais conformidade, segurança e poder. Essas constatações reforçam a existência de relações entre profissão, ou área de conhecimento, e valores. Embora não explicitem relações de causalidade, estudos dessa natureza abrem caminhos para o entendimento de aspectos como a influência dos valores nas escolhas profissionais e a influência da trajetória profissional na hierarquia de valores das pessoas; fenômeno, este, também observado por Rodrigues (2008) quanto a valores no trabalho, no qual a hierarquia de importância desses valores dos indivíduos pesquisados alterou-se ao longo da carreira.

Portanto, o estudo de valores trata de um tema relevante para o campo de conhecimento sobre carreiras: Schein (1978) ressalta que valores, entre outros aspectos, impactam as “âncoras de carreira”, que orientam trajetórias profissionais.

Para London e Stumph apud Dutra (2002), a carreira depende das necessidades, desejos e expectativas de um indivíduo. Não somente a carreira, mas também a importância dada ao trabalho também é influenciada pelos valores (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999), fato que indiretamente afetará as escolhas do indivíduo. Dutra (2002) destaca o papel da pessoa e da empresa no direcionamento profissional de cada indivíduo, e Malach-Pines e Kaspi-Baruch (2008) reforçam a complexidade dessa relação ao apresentarem resultados significantes dos impactos da cultura e de seus valores na percepção e expectativas de carreira de alunos de MBA em Administração.

Finalmente, valores relacionados a benevolência e altruísmo estão correlacionados a perspectivas mais independentes de carreira (VIGODA-GADOT; GRIMLAND, 2008). Assim sendo, pode-se indagar se essa relação entre valores e escolhas profissionais podem ser observadas para escolhas de áreas funcionais dentro de Administração de Empresas.

Método da pesquisa

Para verificar a existência de relações entre as prioridades axiológicas e a área de atuação funcional dos administradores, foi realizado um estudo descritivo quantitativo, para o qual foi utilizado o método de Levantamento (SELLTIZ, 1974) ou *Survey*.

O instrumento utilizado neste Levantamento foi um Questionário contendo o Inventário de Valores de Schwartz (PORTO, 2005; SCHWARTZ, 2005a, 2005b), que adotou como método estatístico a análise das distâncias mínimas de Guttman-Lingoes (Porto, 2005) e que foi validado no Brasil (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Este instrumento é composto, em sua versão original, de 57 valores, cada um acompanhado de uma explicação. No Brasil, foram acrescentados quatro valores específicos do país: esperteza, trabalho, sonho e vaidade, totalizando 61 valores distribuídos nos dez tipos motivacionais (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Além disso, suas premissas e tipos motivacionais foram submetidos à análise fatorial confirmatória (GOUVEIA et al, 2001), demonstrando a consistência do instrumento a ser empregado neste estudo. As questões visam medir o grau de alinhamento entre os valores apresentados e os princípios orientadores do respondente. Estas questões estão associadas a uma escala *Likert* que varia de -1 (oposto aos princípios orientadores) até 7 (suprema importância como princípio orientador).

Ademais, o questionário incluiu uma questão relativa às áreas funcionais apresentadas anteriormente (Marketing, Produção, Finanças/Contabilidade, Recursos Humanos, Comercial/Vendas, Logística e Tecnologia da Informação), baseada em Maximiano (2000, p. 238-239), exceto Pesquisa e Desenvolvimento, já que a probabilidade de administradores presentes nessa área é muito pequena no banco de dados do FEA+. No entanto, a fim de garantir a abrangência de possibilidades existentes, inseriu-se, nesta questão, o item “Outros”, deixando espaço para respostas abertas que pudessem complementar os itens utilizados.

A população escolhida para a pesquisa é formada por 1.481 egressos do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), cadastrados no banco de dados do programa de relacionamento com egressos da faculdade, o FEA+. A amostragem foi realizada por adesão voluntária, totalizando 144 respondentes. Escolheu-se o banco de dados do FEA+ porque este contém potenciais respondentes com características que suprem as necessidades para a realização da pesquisa, ou seja, pessoas que atuam como administradores de empresas. Entretanto, trata-se de uma amostra não probabilística e a sua principal limitação é o fato de estar relacionada a ex-estudantes de uma mesma instituição, o que pode ter impactado na formação dos valores dos consultados.

Apresentação e discussão dos resultados

Primeiramente, a partir das respostas às questões abertas referentes às áreas funcionais, foi possível identificar um conjunto mais amplo de áreas que não foram contempladas pelas questões fechadas (por exemplo: coordenação acadêmica, planejamento estratégico, etc.). Para viabilizar a análise estatística, no entanto, somente foram consideradas as categorias de áreas funcionais (provenientes das questões fechadas e abertas) compostas por, no mínimo, dez respondentes. Assim, somente foram analisados os resultados relativos às áreas funcionais: Finanças/Contabilidade (n = 52), Marketing (n = 35), Recursos Humanos (n = 12), Tecnologia da Informação (n = 12), Administração Geral (n = 12), Comercial/Vendas (n = 11), Consultoria (n = 10). Os demais respondentes (n = 35), por estarem pulverizados entre diferentes áreas, distintas dessas, não foram incluídos nesta análise, somando ao todo 144 respondentes utilizados.

Dos 144 questionários válidos retornados, 85 respondentes eram do sexo masculino e 59, do feminino. A média de idade foi de 35,2 anos (mínimo: 22 anos; máximo: 67 anos), sendo que 58% dos respondentes se formaram entre os anos de 2000 e 2008, 22% entre 1990

e 1999, 12% entre 1980 e 1989, e 8% entre 1967 e 1979. Quanto ao estado civil, 47% dos respondentes eram solteiros sem filhos, 26% casados com filhos, 20% casados sem filhos, e 7% “Outros”.

Com relação ao cargo ocupado pelos respondentes, 10% eram presidentes ou proprietários de empresa, 35% encontravam-se em cargos de gestão (gerente, coordenador ou supervisor), 18% eram consultores, 31% analistas, e 6% foram alocados na categoria “Outros”.

Sobre o setor da economia ao qual pertencia a organização em que o respondente atuava, obteve-se os seguintes dados: 26% atuavam em indústrias, 17% em serviços, 23% em consultoria, 20% em instituições financeiras, 6% no comércio, e 8% foram classificados na categoria “Outros”.

A ANOVA foi calculada em nível de cada um dos dez tipos motivacionais de valores, sendo que a variável “áreas funcionais” teve impacto no valor autodeterminação ($F = 2,882$; $p = 0,011$). Os escores médios de cada área funcional também foram calculados: Marketing = 5,47 (d.p. = 0,76), Tecnologia da Informação = 5,30 (d.p. = 0,85), Administração Geral = 5,25 (d.p. = 0,95), Consultoria = 5,17 (d.p. = 0,68), Finanças/Contabilidade = 4,91 (d.p. = 0,80), Comercial/Vendas = 4,89 (d.p. = 0,90), Recursos Humanos = 4,57 (d.p. = 0,80). Esse resultado indica a presença de um perfil axiológico distinto entre os profissionais dessas diferentes áreas, no tocante a esse tipo motivacional, que se refere a uma valorização do pensamento, comportamento e escolha independentes. Esse componente foi mais valorizado pelos administradores que atuam em Marketing e na área de Tecnologia da Informação e menos valorizado pelos profissionais de Finanças/Contabilidade e Recursos Humanos. Dentro do conjunto de áreas analisadas, os profissionais da área de Administração Geral ficaram em posição intermediária com relação a essa dimensão. Não foram encontrados outros impactos significantes de “áreas funcionais” nos demais tipos motivacionais a partir do cálculo da ANOVA para a amostra em questão.

Por outro lado, os resultados descritivos evidenciaram efeitos interessantes, que contribuem para observar diferenças no perfil axiológico dos profissionais de distintas áreas de atuação e que estimulam reflexões que podem ser exploradas em futuros estudos. A análise dos maiores escores médios de cada tipo motivacional indicou que, para a amostra estudada:

- “Poder” foi mais valorizado pelos respondentes que atuam em Administração Geral (escore: 3,31) e Finanças/Contabilidade (escore: 3,24).
- “Realização” foi mais valorizado pelos profissionais de Marketing (escore: 4,70) e Comercial/Vendas (4,63).
- “Hedonismo” foi mais valorizado por Marketing (escore: 4,74) e por Administração Geral (escore: 4,69).
- “Estimulação” foi mais valorizado por profissionais de Consultoria (escore: 4,23) e de Marketing (escore: 3,94).
- “Autodeterminação” foi mais valorizado por Marketing (escore: 5,47) e pelos respondentes que atuam com Tecnologia da Informação (escore: 5,30).
- “Universalismo” foi mais valorizado por Marketing (escore: 4,55) e por Comercial/Vendas (escore: 4,38).
- “Benevolência” foi mais valorizado por Recursos Humanos (escore: 4,93) e por Marketing (4,92).

- “Tradição” foi mais valorizado por Recursos Humanos (escore: 3,16) e por Finanças/Contabilidade (escore: 3,15).
- “Conformidade” foi mais valorizado por Comercial/Vendas (escore: 4,36) e por Finanças/Contabilidade (escore: 4,18).
- “Segurança” foi mais valorizado por Marketing (escore: 4,35) e Finanças/Contabilidade (escore: 4,33).

Alguns desses resultados são bastante intuitivos, tais como o tipo motivacional “poder” ter sido predominante em indivíduos das áreas de Administração Geral e Finanças/Contabilidade, “realização” em Marketing e Comercial/Vendas, “estimulação” em Consultoria e Marketing, “benevolência” principalmente no caso de Recursos Humanos e “conformidade” e “segurança” preponderantes em Finanças/Contabilidade; sugerindo associações entre valores dos respondentes e áreas de atuação, ou mesmo com a natureza dos trabalhos desenvolvidos por essas áreas. Outros resultados chamam a atenção; é o caso dos profissionais de Marketing valorizarem, mais do que os de outras áreas, tipos motivacionais relacionados com abertura à mudança (autodeterminação, 5,47; hedonismo, 4,74; realização, 4,70) e, na sequência de sua hierarquia de valores, um tipo motivacional ligado à conservação (segurança, 4,35), sugerindo que a priorização da disposição para a exploração, independência e mudança é, ao menos em parte do grupo estudado, balanceada por um interesse pela estabilidade pessoal e social.

Outro aspecto que se destaca é a ênfase na “tradição” por parte dos profissionais de Recursos Humanos, se comparados aos de outras áreas, pois este valor relaciona-se à “responsividade a expectativas imutáveis formuladas no passado” (SCHWARTZ, 2005a, p. 27); relaciona-se à aceitação de padrões e normas sociais e culturais estabelecidos. Isso porque os papéis de “parceiros estratégicos” e de “agentes de mudanças” (ULRICH, 1998) têm sido defendidos e estimulados nos últimos anos. Isto é, a área de recursos humanos deve desempenhar papel estratégico na organização como agente transformador ou facilitador da mudança organizacional, no entanto, para a amostra em questão, os resultados sugerem que os profissionais da área apresentaram valores contraditórios a esse papel. Por outro lado, as duas dimensões mais valorizadas pelos profissionais de Recursos Humanos, quando comparados aos demais, concentram-se em valores que atendem a necessidades coletivas (benevolência, que relaciona-se a preservar o bem-estar das pessoas, e tradição), induzindo que, ao menos no grupo de respondentes, pode haver uma predisposição que se concilia mais com o que Ulrich (1998) chama de atuação do tipo “defensor dos funcionários”.

Conclusão

Diferenças no perfil de valores de profissionais com formações variadas e que atuam em campos distintos têm sido investigadas (TAMAYO et al, 1998). Este estudo, entretanto, concentrou-se em investigar se há diferenças entre os valores de profissionais egressos de um mesmo curso e de uma mesma instituição (Universidade de São Paulo), mas que atuam em áreas funcionais distintas. O objetivo foi observar relações entre valores e áreas funcionais, buscando identificar diferenças nos perfis axiológicos de profissionais que atuam em áreas diversas.

Os resultados apontaram impactos das áreas funcionais especificamente sobre o valor “autodeterminação”, indicando que, para os profissionais de algumas áreas, esse tipo

motivacional tem maior prioridade (na área de Marketing, por exemplo) do que para profissionais de outras áreas (como os de Recursos Humanos). O tipo motivacional em questão, como explica Schwartz (2005a), relaciona-se a necessidades pessoais de controle e dominância, envolve a busca pela independência de pensamento, ação e opção, e é um valor prioritário para empreendedores (FERRI et al, 2006).

É possível que a ausência de outras relações significantes expresse o quanto a variável “área funcional” esteja sujeita à influência de outros fatores, como cultura organizacional, especificidades de cada empresa e de indústrias (áreas funcionais aparentemente semelhantes provavelmente apresentem diferenças que poderiam ser consideradas em futuros estudos). Outras limitações nesta pesquisa referem-se a possíveis erros amostrais (os respondentes se voluntariaram) e não amostrais (questionários via internet); no futuro, seria indicada a composição de amostra probabilística, de forma a viabilizar generalizações. Por outro lado, deve-se lembrar que esses resultados referem-se à população estudada: egressos do curso de Administração de Empresas da USP.

Por meio dos resultados descritivos observaram-se evidências que sugerem outras especificidades relacionadas às áreas funcionais. É o caso do valor “poder”, que visa destaque social e prestígio, bem como o controle sobre pessoas e recursos (SCHWARTZ, 2005a), obter escores mais acentuados entre profissionais da Administração Geral e de Finanças/Contabilidade. Ou, então, o valor “estimulação” (que prioriza excitação, novidade, mudança, desafio) ter sido a prioridade axiológica mais acentuada entre consultores e profissionais de Marketing, segundo os resultados observados. Outro exemplo é o valor “realização” (com prioridade ao sucesso obtido por meio da própria competência), mais pronunciado entre os profissionais da área Comercial/Vendas e de Marketing.

Esses resultados não explicitam, entretanto, relações de causalidade que permitiriam identificar se essas associações entre valores e áreas funcionais referem-se às escolhas de carreira do indivíduo, em função de suas motivações e valores, ou se elas decorrem de influências da área de atuação sobre valores pessoais; ou, ainda, se há interações simultâneas desses vetores sobre o sujeito. São bastante convidativas, entretanto, no sentido de sugerir a existência de nuances que diferenciam perfis axiológicos entre os profissionais de áreas distintas. Estimulam, também, o debate sobre em que medida a predominância de tipos motivacionais em uma determinada área pode contribuir ou dificultar a adoção de novos papéis; é o caso dos profissionais da área de Recursos Humanos, mencionada anteriormente: em que medida os tipos motivacionais identificados (tradição e benevolência) podem ser obstáculos ou facilitadores para a passagem de um papel de “defensor dos funcionários” para o de “agente de mudanças”? Esse ponto poderia ser foco de futuras investigações.

Referências

ALEXASHIN, Y.; BLENKINSOPP, J. Changes in Russian managerial values: a test of conference hypothesis? **The international Journal of Human Resources Management**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 427-444, mar. 2005.

BARDI, A.; SCHWARTZ, S. Values and behavior: Strength and structure of relations. **Personality and Social Psychology Bulletin**, Thousand Oaks, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, 2003.

BOUCKENOOGHEET et al. The Prediction of Stress by Values and Value Conflict. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, [Washington], v. 139, n. 4, p. 369-384, jul. 2005.

CONNOR, P.; BECKER, B. Personal values and management: what do we know and why don't we know more? **Journal of Management Inquiry**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 67-73, mar. 1994.

DEVOS, T.; SPINI, D.; SCHWARTZ, S. Conflicts among human values and trust in institutions. **The British Journal of Social Psychology**, Leicester, v. 41, n. 4, p. 481-495, dez. 2002.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) et al. **As Pessoas na Organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FERRI, P. et al. Valores pessoais e crenças relativas a organizações: um estudo com empreendedores. In: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9., 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/>> Acesso em: 21 jun. 2009.

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

MALACH-PINES, A.; KASPI-BARUCH, O. The role of culture and gender in the choice of career in management. **Career Development International**, [S. l.], v.13, n. 4, p. 306-319, 2008. Disponível em <www.emeraldinsight.com/10.1108/13620430810880808> Acesso em: 16 jun. 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores e retaliação organizacional. In: TAMAYO, A. (Org.); PORTO, J. (Org.) **Valores e comportamentos nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005.

PORTO, J. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A. (Org.); PORTO, J. (Org.) **Valores e comportamentos nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005.

RODRIGUES, M. Os valores mudam ao longo da carreira?: um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.) **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008.

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

ROS, M.; GRACI, H. O significado do valor trabalho relacionado à experiência ocupacional: uma comparação entre professores primários e estudantes do CAP. In: TAMAYO, A. (Org.); PORTO, J. (Org.) **Valores e comportamentos nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005.

ROS, M.; SCHWARTZ, S.; SURKISS, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: an International Review**, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 49-71, jan. 1999.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. Determinants of readiness for out-group social contact: dominance relations and minority group motivations. **International Journal of Psychology**. [S. l.], v. 33, n. 5, p. 313 – 324, out. 1998.

SCHEIN, E. H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1978.

SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A. (Org.); PORTO, J. (Org.) **Valores e comportamentos nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005a.

SCHWARTZ, S. Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: TAMAYO, A. (Org.); PORTO, J. (Org.) **Valores e comportamentos nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005b.

SCHWARTZ, S.; HUISMANS, S. Value priorities and religiosity in four western religions. **Social Psychology Quarterly**, [Washington], v. 58, n. 2, p. 88-107, 1995.

SCHWARTZ, S. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. **Advances in experimental social psychology**, New York, v. 25, p. 1–65, jul. 1992.

SCHWARTZ, S.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures: taking a „similarities perspective. **Journal of Cross - Cultural Psychology**, Thousand Oaks, v. 32, n. 3, p. 268-291, mai. 2001.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

TAMAYO, A. et al. Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-11, 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79721998000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 abr. 2009.

TAMAYO, A. et al. Prioridades Axilógicas e uso de preservativo. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 167-175, 2001a. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722001000100014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 abr. 2009.

TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan.-abr. 2001b.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A. (Org.); PORTO, J. (Org.) **Valores e comportamentos nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, mai.-ago. 1993.

TEDDLIE, C.; YU, F. Mixed methods sampling: a typology with examples. **Journal of Mixed Methods Research**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 77-100, 2007.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VIGODA-GADOT, E.; GRIMLAND, S. Values and career choice at the beginning of the MBA educational process. **Career Development International**, [S. l.], v.13, n. 4, p. 333-345, 2008. Disponível em <www.emeraldinsight.com/10.1108/13620430810880826> Acesso em: 16 jun. 2009.