

SER PARECIDO COM O SEU GESTOR INTERESSA? Um estudo sobre a compatibilidade objetiva de valores pessoais na díade gestor-subordinado e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho.

FÁBIO ALESSANDRO AFFONSO ANTONIO

Escola Superior de Administração e Gestão Strong
prof.fabioaffonso@gmail.com

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

USP - Universidade de São Paulo
climongi@usp.br

Os autores gostariam de agradecer o Departamento de Administração da FEA-USP e o Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP pelo apoio incondicional a este trabalho. Esse apoio foi de extrema importância para que os resultados desta pesquisa fossem alcançados com sucesso.

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**TÍTULO DO TRABALHO: SER PARECIDO COM O SEU GESTOR INTERESSA?
Um estudo sobre a compatibilidade objetiva de valores pessoais na díade gestor-subordinado e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho.**

RESUMO

Estudos sobre a compatibilidade de características entre entes distintos tem contribuído para o entendimento das práticas de gestão e liderança, principalmente quando ponderada a díade entre gestores e subordinados. A teoria da troca entre líderes e liderados preconiza que o gestor estabelece relações diferenciadas com cada subordinado sob sua tutela. Com subordinados congruentes, esse gestor estabelece uma relação considerada de alta qualidade, que é recompensadora para ambos. Quanto mais importante são as características compartilhadas, maior é essa recompensa. Ao se ponderar a qualidade de vida no trabalho como uma medida da satisfação do indivíduo com sua posição de vida, este estudo buscou compreender a associação entre a compatibilidade de valores na díade-gestor subordinado e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho desses indivíduos. Por meio de uma pesquisa descritiva e da técnica de regressão polinomial, observou-se empiricamente que a qualidade de vida no trabalho de gestores é influenciada pela compatibilidade de valores que ele possui com seus subordinados.

Palavras-chave: valores humanos, qualidade de vida no trabalho, compatibilidade.

ABSTRACT

Studies of the fit of features among different entities has contributed to the understanding of management practices and leadership, especially in the manager-subordinate dyad. The leader-member exchange theory says that managers establishes different relationships with each subordinate under his administration. With congruent subordinates, managers establishes a high quality relationship that is rewarding for both. The more important the shared aspects, higher is the reward. Considering the quality of work life as a measure of the individual's satisfaction with his life position, this study investigated the association between the fit of values in the manager-subordinate dyad and the quality of work life of these individuals. Through a polynomial regression analysis, it was observed that the quality of work life of managers is influenced by the fit of values he has with his subordinates.

Key words: human values, quality of life at work, fit.

1. INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo da compatibilidade de características entre um indivíduo e o ambiente no qual ele está inserido tem contribuído para o entendimento de diversos fenômenos organizacionais (KRISTOF-BROWN et al., 2014). De pesquisas sobre a performance do trabalhador (KIM et al., 2013), passando pela satisfação com o trabalho (PENG; MAO, 2014) ou com a carreira (CHEN, 2010), até a capacidade de atração de candidatos para uma empresa (YU, 2014), a compatibilidade tem gerado contribuições importantes para o entendimento da dinâmica dentro e fora das organizações.

Um segmento específico dessa linha de estudo tem observado resultados interessantes para a compreensão do comportamento organizacional, inclusive com contribuições práticas para a gestão de pessoas nas empresas. Esse segmento é o da compatibilidade entre gestor e subordinado (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN, JOHNSON, 2005; TEIXEIRA; PEREIRA, 2008). Tem-se como exemplos dessa linha pesquisas sobre a compatibilidade e a liderança transformacional (GUAY, 2013), a compatibilidade de estilos cognitivos de líderes e liderados e a preferência pelo tipo de líder (ALLINSON; ARMSTRONG; HAYES, 2001), ou o impacto da similaridade entre avaliador e candidato nas decisões de contratação nos processos seletivos (GRAVES; POWELL, 1995), dentre outros.

Especificamente sobre a relação entre gestores e subordinados foi desenvolvida uma linha teórica de liderança que utiliza a compatibilidade desses entes como sua premissa para determinar a capacidade de uma pessoa influenciar o comportamento da outra. Essa linha teórica recebeu o nome de teoria da troca entre o líder e o liderado (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). A partir dessa teoria foi possível observar que “[...] muitos dos processos administrativos nas organizações ocorriam com base em uma díade, com gestores desenvolvendo relações diferenciadas entre os profissionais sob sua supervisão.” (GRAEN; UHL-BIEN, 1995, p. 226, tradução nossa). Com isso, muitos fenômenos organizacionais passaram a ser estudados sob uma nova perspectiva, fato que contribui cada vez mais para o entendimento do comportamento organizacional (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN, JOHNSON, 2005; TEIXEIRA; PEREIRA, 2008; KRISTOF-BROWN et al., 2014).

Ademais, a pesquisa sobre a compatibilidade também pode ser estudada pela ótica dos valores humanos (TEIXEIRA; PEREIRA, 2008). Como os valores representam o que é importante na vida das pessoas (SCHWARTZ, 2005), a compatibilidade dessas características entre indivíduos deve ter importância para a associação com outros fenômenos.

Partindo dessas premissas, este estudo terá como objetivo compreender as relações entre a compatibilidade de valores entre gestores e subordinados e a qualidade de vida no trabalho dessas pessoas. Essa relação não tem recebido atenção direta da literatura (BERNARD; GEBAUER; MAIO, 2006), que concentra sua observação na relação da compatibilidade de valores com o bem-estar subjetivo (SAGIV; SCHWARTZ, 2000; LÖNNQVIST et al., 2009) e com o estresse negativo (BOUCKENOOGHE et al., 2005), conceitos associados à qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Então, pesquisar as relações entre a compatibilidade de valores e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho das pessoas, principalmente no caso da díade entre gestor e subordinado, pode melhorar o entendimento da dinâmica do comportamento organizacional entre líderes e liderados, bem como suscitar futuras aplicações para a gestão da qualidade de vida no trabalho e para as necessidades da gestão de pessoas do futuro.

Assim sendo, conforme exposto anteriormente, a teoria da troca entre o líder e o liderado prevê que o gestor diferencie seus subordinados estabelecendo relações de natureza distinta com cada um deles (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Essas relações são determinadas como sendo de alta ou baixa qualidades, conforme o tratamento mútuo efetuado entre as partes. Caso a relação seja baseada na confiança e gere resultados positivos aos membros da díade, ela é considerada como de alta qualidade (HUANG et al., 2010). O inverso determinará a relação de baixa qualidade.

Para realizar essa distinção, os gestores, dentre outras características, utilizam a compatibilidade entre ele e seus subordinados como um dos critérios (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Essa compatibilidade inclui tanto a questão da similaridade de características entre o gestor e o subordinado, denominada de compatibilidade suplementar, como a de complementaridade de aspectos entre os entes, classificada como compatibilidade complementar (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005). Essa complementaridade diz respeito às diferenças de características entre os entes que suprem as necessidades mútuas. Essa condição de satisfação das necessidades gera, portanto, resultados positivos para as partes (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Nesse sentido, ao perceber o subordinado como semelhante ou como possuidor de alguma característica que satisfaça suas necessidades, o líder tenderá a estabelecer relações de alta qualidade com seus subordinados (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Conforme observações empíricas, essas relações de alta qualidade geram os seguintes resultados positivos para os membros da díade gestor-subordinado: maior confiança, respeito, suporte emocional, recompensas e acesso à informação (HUANG et al., 2010). Assim sendo, é possível inferir que a compatibilidade de características entre o gestor e o subordinado gere uma sensação positiva e de recompensa para os membros da díade. Então, como líderes e liderados que compartilham valores estabelecem interações de alta qualidade (BROWN; TREVINO, 2009), esse compartilhamento de valores também deve gerar sensações positivas nos indivíduos.

Ao se considerar o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho como uma condição experimentada pela pessoa ao estabelecer a sua satisfação com os acontecimentos em sua vida (MARTEL; DUPUIS, 2006), a sensação positiva resultante da compatibilidade de valores entre o gestor e o subordinado deve gerar impacto no estado pessoal de qualidade de vida no trabalho desses membros da díade. Então, este estudo terá como problema de pesquisa o estabelecimento das relações entre a compatibilidade objetiva de valores pessoais na díade gestor-subordinado e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho desses indivíduos. Cabe ressaltar que a compatibilidade objetiva diz respeito à mensuração direta das características estudadas nos dois entes em estudo (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O estado pessoal de qualidade de vida no trabalho

Para se entender o significado do estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de um indivíduo, faz-se necessário compreender primeiramente como essa pessoa é definida. De acordo com o modelo de Limongi-França (2009), cada ser humano é um organismo complexo composto por características distribuídas em quatro dimensões: a biológica (referente às características físicas), a psicológica (que abarca os aspectos racionais e emocionais), a social

(que apresenta as características ligadas à relação entre o indivíduo e os grupos dos quais ele faz parte) e a organizacional (que contém os aspectos relacionados ao trabalho). Dentro de cada dimensão, diversos elementos da vida desse indivíduo podem ser relacionados para que a definição da dimensão seja determinada. A composição dessas características delimitará, então, um estado de equilíbrio idiossincrático que caracterizará o indivíduo (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Partindo da premissa de que as pessoas vivem em um ambiente social e que suas ações influenciam esse ambiente, bem como este também influencia o comportamento dos indivíduos (BANDURA, 2008), as experimentações na vida de cada pessoa produzirão reações diferentes em cada uma de suas dimensões, alterando seu estado pessoal de equilíbrio (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007). A partir dessas mudanças pode-se determinar o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de uma pessoa.

Em um determinado momento do tempo, o indivíduo terá como realizar uma avaliação comparativa para determinar se está satisfeito ou não com o seu estado atual de vida (MARTEL; DUPUIS, 2006). O resultado dessa avaliação delimita, então, a qualidade de vida no trabalho desse indivíduo. Com isso, a qualidade de vida de uma pessoa é “[...] o resultado, em parte, da avaliação cognitiva da diferença entre os padrões de um indivíduo e suas percepções sobre os resultados que esse indivíduo está recebendo, recebeu e prevê que receberá da vida.” (RICE et al., 1985, p. 299, tradução nossa).

Consequentemente, o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho pode ser entendido como sendo uma condição experimentada por um indivíduo que resulta da comparação cognitiva entre sua posição atual de vida no trabalho e seu estado de equilíbrio padrão (WHOQOL-GROUP, 1995; MARTEL; DUPUIS, 2006).

Com isso, a determinação de uma qualidade de vida no trabalho positiva ou negativa dependerá do conjunto de escolhas de bem-estar de uma pessoa e dos resultados positivos que forem gerados por essas decisões (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Isso ocorre, pois o processo de avaliação realizado pelo indivíduo gera um componente emocional afetivo (DIENER et al., 1999). Sendo assim, caso o indivíduo experimente sensações positivas com relação à mudança do estado de equilíbrio, ele determinará seu estado de qualidade de vida no trabalho como positivo (MARTEL; DUPUIS, 2006). Entretanto, caso a sensação seja negativa, o indivíduo deve manifestar seu estado de qualidade de vida no trabalho como desfavorável. Nesse sentido, o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho será influenciado pela sensação experimentada pela pessoa no processo de avaliação de seu estado atual de vida.

2.2 A compatibilidade diática de valores entre gestores e subordinados

De acordo com Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005), as pesquisas sobre a compatibilidade almejam compreender em que medida uma característica qualquer de um ente é congruente a um aspecto de outro ente. Ser compatível significa que ou os entes são similares (possuem aspectos de natureza semelhante) ou são complementares (possuem características distintas entre si mas que por esse motivo uma dessas características supre uma necessidade do outro ente). Percebe-se, então, que a compatibilidade pode ser considerada como uma medida de semelhança e diferença que geram resultados positivos aos entes.

Assim sendo, a medida da compatibilidade corresponde à proximidade dos aspectos de dois entes distintos (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005). Ou seja, a congruência pode ser entendida como uma medida de distância. Com isso, para se determinar

a compatibilidade entre dois entes podem ser utilizados dois métodos principais: (1) subtrai-se o valor das características das entidades em um índice único de compatibilidade - índices algébrico $(X-Y)$, absoluto $|X-Y|$ ou quadrático $(X-Y)^2$ - ou (2) comparam-se perfis de similaridade no ordenamento de elementos - índices de soma das diferenças algébricas (D^1), de soma das diferenças absolutas ($|D|$), de soma das diferenças quadráticas (D^2), da distância Euclidiana (D) ou da correlação de dois perfis (Q). Em qualquer caso, a diferença entre as características é a premissa básica para o cálculo (EDWARDS; PARRY, 1993).

Ademais, a medida de compatibilidade pode ser obtida por fontes subjetivas ou objetivas (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005). No caso da subjetiva, a compatibilidade é mensurada pela avaliação de variáveis dos entes por meio do questionamento a apenas um deles. Ou seja, no processo de captura do valor das variáveis, apenas uma pessoa é questionada sobre a compatibilidade. Já para o caso da compatibilidade objetiva, a medida é obtida pela comparação de variáveis da pessoa e do ambiente por meio de diferentes fontes de dados (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Uma vez considerada essa premissa, a análise da compatibilidade pode ocorrer entre diversos entes, como por exemplo pessoas, grupos, organizações, vocações, carreiras, supervisores, dentre outros. A literatura tem abordado a congruência entre os mais diversos entes (KRISTOF-BROWN et al., 2014). Contudo, para o caso desta pesquisa, limitar-se-á o escopo de abrangência da análise da compatibilidade às díades entre gestores e subordinados.

Díades são constituídas a partir do desenvolvimento de relações significativas entre duas pessoas (BECKER; USEEM, 1942). Esse significado é delimitado no momento em que as pessoas que formam a díade conseguem discernir sobre ao menos parte das características da personalidade da outra pessoa. Nesse sentido, as díades precisam perdurar por um período de tempo suficiente para que isso ocorra (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). As díades, então, podem ocorrer em qualquer par de pessoas (BECKER; USEEM, 1942). Especificamente para esse trabalho, serão observadas as díades entre gestores e subordinados.

A teoria da troca entre o líder e o liderado preconiza que a relação entre gestores e subordinados podem constituir díades (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Ademais, essa relação diática entre os entes produzirá diferentes resultados que podem ser benéficos ou prejudiciais para eles (HUANG et al., 2010). Uma das características que determinará a natureza do resultado é a compatibilidade entre os gestores e subordinados. Quando os indivíduos são congruentes, suas crenças são reforçadas e eles têm uma sensação positiva com relação a isso (LOCKE; SADLER, 2007). Respectivamente, caso as diferenças entre os entes proporcione a satisfação das necessidades deles, eles também terão uma sensação positiva.

Nesse sentido, quanto mais gestores e subordinados compartilharem características, mais resultados positivos eles tendem a receber dessa relação. Portanto, o gestor, conforme a teoria da troca entre o líder e o liderado, tenderá a medir a sua compatibilidade com seu subordinado (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Em uma lógica similar, o subordinado também buscará essa compatibilidade para manter a díade.

Contudo, não deve ser qualquer característica compatível que importará para que a compatibilidade gere efeitos positivos aos membros da díade. Conforme Schaubroeck e Lam (2002), tem maior relevância para a díade os aspectos mais importantes dos indivíduos, principalmente aqueles que podem determinar seus comportamentos (NAHRGANG; MORGESON; ILIES, 2009). Assim sendo, os valores humanos devem exercer um papel relevante nesse processo.

Um valor pessoal é “[...] um princípio analógico implícito construído a partir do julgamento sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades de garantir a melhor forma de viver possível.” (ROHAN, 2000, p. 270, tradução nossa). Em outras palavras, um valor é um princípio orientador da vida de uma pessoa, utilizado como padrão para a seleção de um modo de conduta (SCHWARTZ, 1992; 2011).

Assim sendo, os valores representam o que é importante para a vida de um indivíduo. Então, a pessoa tende a se engajar em uma ação ou estar com alguma pessoa na qual ela possa manifestar o conteúdo de seus valores, pois assim ela terá sentimentos positivos (ROHAN, 2000). Isso ocorre, pois os valores são crenças interligadas às emoções humanas (SCHWARTZ, 2005). Eles de fato representam a existência de um sentimento positivo ou negativo em relação a algo, pois as pessoas tendem a vivenciar sentimentos positivos quando seus valores podem ser expressos ou são reforçados e negativos quando o conteúdo de seus valores não pode ser realizado (SCHWARTZ, 2005).

Tendo isso em mente, pode-se inferir que a sensação positiva ou negativa sentida por uma pessoa com relação à realização de seus valores pode ser influenciada pela compatibilidade. Indivíduos congruentes tenderão a compartilhar do mesmo valor ou possuir valores distintos que não se anulam entre si. Nesse sentido, a compatibilidade de valores em uma díade deve permitir sensações positivas para seus membros.

Partindo dessas ponderações, é possível inferir, então, que a compatibilidade de valores entre gestores e subordinados deve influenciar no estado pessoal de qualidade de vida no trabalho dos membros dessa díade. Conforme explicitado anteriormente, este será o foco deste estudo.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Com o intuito de obter dados empíricos sobre a relação entre a compatibilidade de valores entre gestores e subordinados e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho dessas pessoas, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa, que utilizou como técnica de coleta de dados o levantamento eletrônico (COZBY, 2009). Para esse levantamento foi usado o software de pesquisa eletrônica QuestionPro (2014).

O instrumento de coleta foi composto por dois questionários semelhantes enviados separadamente a gestores e subordinados. Esses instrumentos foram enviados a 7.499 pessoas dos bancos de dados de egressos do programa de relacionamento com ex-alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e de participantes do Núcleo de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho FEA-USP (NGQVT - FEA-USP). O questionário foi enviado para todo esse universo considerando essas pessoas como subordinados. Com a autorização desses respondentes, então, seus gestores foram contatados e preencheram um questionário semelhante.

Após o aceite do termo de esclarecimento e consentimento, cada questionário foi separado em três blocos. No primeiro bloco foram obtidos os dados referentes aos valores pessoais de cada membro da díade. Para tanto, foi usado o instrumento PVQ-21 de Schwartz (2010) adaptado para o Brasil por Lombardi et al. (2010). Foi escolhido esse instrumento, pois de acordo com a ESS (2009) o PVQ-21 é ideal para pesquisas em meio eletrônico.

Ademais, esse instrumento consegue capturar os valores pessoais do respondente de acordo com o modelo teórico de Schwartz (1992), cujos resultados têm sido consistentes nas últimas décadas (VAUCLAIR et al., 2011). Para tanto, é solicitado de cada respondente a

atribuição de um grau de congruência de suas características com 21 assertivas descritivas de pessoas hipotéticas. Essa atribuição é feita com a utilização de uma escala com a seguinte configuração: “se parece muito comigo”; “se parece comigo”; “se parece mais ou menos comigo”; “se parece pouco comigo”; “não se parece comigo”; e “não se parece nada comigo”. A partir das respostas, é possível determinar as prioridades axiológicas de cada respondente de acordo com o modelo de Schwartz (1992). Finalmente, essas respostas devem passar por algumas análises recomendadas pela ESS (2009) para a validação dos resultados. Ao final desse processo, será possível determinar as dimensões bipolares de autotranscendência, autopromoção, abertura à mudança e conservação (SCHWARTZ, 2005).

O segundo bloco do instrumento teve como objetivo a mensuração do estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de gestores e subordinados. Para tanto, foi utilizado um bloco do instrumento BPSO-96 de Limongi-França (1996). Para os objetivos desta pesquisa, foi utilizado a seção da medida global de qualidade de vida no trabalho. De acordo com Limongi-França (1996), o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho deve ser determinado por uma questão direta que solicita do respondente a atribuição de uma nota geral para sua qualidade de vida no trabalho considerando os últimos doze meses. O respondente, então, utiliza uma escala que varia de 0 (insatisfação total) a 10 (satisfação total).

No terceiro bloco do instrumento foram solicitadas informações sócio-ocupacionais do respondente para melhor caracterização da amostra, requisito necessário para procedimentos de amostragem não probabilísticos (BUSSAB; MORETTIN, 2002). Ademais, conforme o modelo teórico de díade (BECKER; USEEM, 1942), foi questionado dos respondentes o tempo de trabalho em conjunto com o outro membro da díade. Para fins de análise, foram consideradas apenas as díades com mais de um ano de trabalho em parceria.

Com essas informações obtidas, o índice de compatibilidade foi delimitado pela subtração das características dos subordinados com a de seus gestores seguindo os índices recomendados pela literatura. Foram obtidos os índices algébrico (X-Y), absoluto (|X-Y|) e quadrático (X-Y)² de compatibilidade, que foram, então, comparados com o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho (EDWARDS; PARRY, 1993).

Para essa análise, os dados foram processados com o uso da técnica da regressão polinomial (HAIR et al., 2009), recomendada para associação de índices de compatibilidade com outras variáveis (EDWARDS; PARRY, 1993). Assim sendo, para responder o problema de pesquisa deste estudo a variável estado pessoal de qualidade de vida no trabalho foi considerada como dependente dos índices de compatibilidade de valores da díade. Esse modelo teórico da regressão polinomial utilizada neste estudo pode ser visto na Equação 1 abaixo:

$$Z_i = \beta_0 + \beta_1 d_{i1} + \beta_2 d_{i2} + \dots + \beta_k d_{ik} + e_i, \quad (1)$$

em que:

- Z_i = estado pessoal de qualidade de vida no trabalho do i-ésimo indivíduo;
- d_{ip} = a distância da p-ésima questão de valores para o i-ésimo indivíduo;
- $e_i \sim N(0, \sigma^2)$, independentes.

Vale ressaltar ainda que para o cálculo da d_{ip} foram utilizados os índices algébrico ($X-Y$), absoluto ($|X-Y|$) e quadrático $(X-Y)^2$ sempre com a diminuição da característica do subordinado com a do gestor ($d_{ip} = \text{“valor do subordinado”} - \text{“valor do gestor”}$).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao final da pesquisa de campo e das eliminações recomendadas pela ESS (2009), foram obtidas 51 díades entre gestores e subordinados para análise do problema de pesquisa. Para essa amostra, os instrumentos de coleta podem ser considerados consistentes, pois apresentaram índices de Alpha de Cronbach (HAIR et al., 2009) satisfatórios: 0,845 para o questionário de gestores e 0,647 para os subordinados.

Nas díades analisadas, 68,20% dos gestores eram do gênero masculino e 31,80% do feminino. A predominância de homens também ocorreu para os subordinados, haja visto que 58,80% faziam parte desse gênero. Ademais, os gestores se concentraram predominantemente na faixa etária entre 30 e 59 anos (77,27%) e os subordinados na faixa entre 20 e 49 anos (74,51%). O estado civil dos gestores ficou distribuído em 54,55% como casados, 29,55% solteiros, 9,09% divorciados e 6,81% que se classificaram como “Outros”. Para os subordinados a distribuição do estado civil foi de 56,87% solteiros, 37,25% casados, 1,96% divorciados e 3,92% da opção “Outros”. Finalmente, foi observada a predominância de indivíduos com dois dependentes ou menos para os membros da díade (86,37% dos gestores e 90,20% dos subordinados). Essa concentração de dependentes pode ser explicada pela distribuição de idade e pelo nível de escolaridade da amostra (apenas um gestor da amostra não possuía escolaridade superior).

Também foram observados dados relativos ao trabalho de cada um dos membros da díade. A carga horária de trabalho de gestores e subordinados ficou concentrada nas 40 horas ou mais (98,00% para gestores e 88,24% para subordinados). A renda dos membros da díade é alta, pois 77,27% dos gestores e 58,82% dos subordinados recebem mais de R\$ 6.000,00 por mês de salário. Além disso, ocorreu a predominância de gestores e subordinados nas áreas de Finanças/Controladoria, Pesquisa/Desenvolvimento, Gestão Estratégica e Docência no ensino superior, sendo que juntas correspondem a mais de 50,00% dos respondentes da amostra.

4.1 Análise da regressão polinomial

Conforme explicitado em seção anterior, a técnica de análise escolhida para responder o problema desta pesquisa foi a regressão polinomial. De acordo com Hair et al. (2009), essa técnica exige o teste de seus pressupostos para sua utilização. A variância constante do erro, ou homocedasticidade, foi testada pela técnica de Breusch-Pagan (1979), a independência dos resíduos pelo teste de Durbin-Watson (MONTGOMERY; PECK; VINNING, 2001) e a normalidade pela técnica de Shapiro-Wilk (SHAPIRO; WILK, 1965; CONOVER, 1999). Ademais, a linearidade do fenômeno foi observada pela análise gráfica dos resíduos, pois não existem testes diretos para esse fim (HAIR et al., 2009). Para o este estudo, a análise desses pressupostos apontou para a linearidade como forma de modelagem da relação entre o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de gestores e a compatibilidade diática de valores para todos os índices de compatibilidade calculados.

Outro cuidado observado no uso da regressão foi o fenômeno da multicolinearidade (HAIR et al., 2009). A multicolinearidade é um fenômeno presente no modelo de valores de

Schwartz (1992), pois seus tipos motivacionais possuem correlações intrínsecas entre eles (ALMEIDA; SOBRAL, 2009). Nesse sentido, para evitar que a multicolinearidade comprometesse o modelo da regressão, foram adotados dois procedimentos para eliminação desse efeito: (1) utilizou-se apenas as dimensões bipolares do modelo de Schwartz (1992) para redução do número de variáveis em estudo e (2) usou-se o procedimento de estimação dos parâmetros da regressão pelo método *Stepwise*, que de acordo com Hair et al. (2009), elimina o efeito da multicolinearidade.

Tabela 1 — Regressões lineares múltiplas pelo método de seleção *Stepwise*.

Compatibilidade	Método de cálculo do índice de compatibilidade	Dimensões bipolares	Variável-resposta	
			EPQVT - Gestor	EPQVT - Subordinado
Objetiva	Valor algébrico $Fit = \text{Subordinado-Gestor}$	Intercepto	6,958** (0,220)	Nenhuma variável entrou no modelo
		Autotranscendência	-0,628* (0,255)	
		Autopromoção	0,456* (0,199)	
		Conservação	Variável excluída do modelo	
		Abertura à mudança	Variável excluída do modelo	
	Valor em módulo $Fit = \text{Subordinado-Gestor} $	Intercepto	7,427** (0,334)	Nenhuma variável entrou no modelo
		Autotranscendência	Variável excluída do modelo	
		Autopromoção	-0,726* (0,300)	
		Conservação	Variável excluída do modelo	
		Abertura à mudança	Variável excluída do modelo	
	Valor ao quadrado $Fit = (\text{Subordinado-Gestor})^2$	Intercepto	7,181** (0,270)	Nenhuma variável entrou no modelo
		Autotranscendência	-0,442* (0,183)	
		Autopromoção	Variável excluída do modelo	
		Conservação	Variável excluída do modelo	
		Abertura à mudança	Variável excluída do modelo	

Legenda: EPQVT - Estado Pessoal de Qualidade de Vida no Trabalho.

** Significante a 1%. * Significante a 5%.

Erro padrão entre parênteses.

FONTE: elaborada pelos pesquisadores.

Conforme os dados da Tabela 1, o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de gestores apresentou relação significativa com os índices de compatibilidade objetiva algébrico ($R^2=0,220$), modular ($R^2=0,107$) e quadrático ($R^2=0,106$) na amostra deste estudo. Embora o poder de explicação das regressões tenha sido baixo, esses valores são esperados em pesquisas sobre o comportamento humano e sobre a qualidade de vida no trabalho, pois eles são fenômenos complexos e não se deve esperar que apenas uma variável explicaria um grande percentual de suas variabilidades (COZBY, 2009).

Os índices de compatibilidade modular e quadráticos tem a capacidade de determinar o exato efeito da compatibilidade em outra variável, pois criam uma observação dicotômica entre compatível e incompatível (EDWARDS; PARRY, 1993). Ao se observar as regressões para esses casos, pode-se perceber que as dimensões de autopromoção (-0,726) e autotranscendência (-0,442) tiveram betas negativos respectivamente com os índices modular e quadrático. Para ambos, quanto maior foi o índice de compatibilidade entre subordinados e gestores, menor foi a qualidade de vida no trabalho de gestores. Contudo, deve-se observar que para o caso modular e quadrático, quanto maior o valor do índice, maior é a incompatibilidade entre os entes. Nesse sentido, para os dois casos, quanto maiores foram as compatibilidades entre gestores e subordinados nas dimensões de autopromoção e autotranscendência, melhor foi a percepção de qualidade de vida no trabalho dos gestores.

Ademais, pela compatibilidade algébrica pode-se perceber a direção de quem valoriza o quê na compatibilidade. Nesse caso, as variáveis de autotranscendência e autopromoção entraram no modelo de regressão apresentando betas negativo e positivo, respectivamente. Ao se considerar a autotranscendência, o beta apresentou o valor de -0,628. Isso significa que para os gestores da amostra, ao se acrescer uma unidade no índice algébrico de compatibilidade, ocorre uma redução de 0,628 no valor da variável estado pessoal de qualidade de vida no trabalho. Ao se ponderar o sentido do crescimento da unidade de compatibilidade, isso equivale a dizer que quanto mais um subordinado valoriza a autotranscendência e o gestor não valoriza essa dimensão, pior será a percepção de qualidade de vida no trabalho do gestor. Ao contrário, caso o gestor dê importância a essa dimensão e o seu subordinado não ache relevante, a qualidade de vida no trabalho desse gestor aumentará.

Assim sendo, de acordo com a amostra, gestores que não são autotranscendentes esperam que seus subordinados também não valorizem essa dimensão, ou apresentarão menor qualidade de vida no trabalho. Isso deve ocorrer, pois gestores que tem uma preocupação com o próprio bem-estar não ganham qualquer benefício por seus subordinados serem autotranscendentes. Então, acabam preferindo indivíduos com a mesma característica.

Essa condição é também observada na dimensão de autopromoção, que também apresentou um beta significativo só que nesse caso positivo (0,456). A partir desse beta pode-se inferir que quanto mais prioridade um gestor atribui a dimensão de autopromoção e menos importância dá o seu subordinado, pior será a qualidade de vida no trabalho desse gestor. Isso pode ser explicado na medida em que gestores autopromotores ou autotranscendentes necessitam que seus subordinados priorizem a autopromoção e assim busquem melhorar sempre seus desempenhos. Isso pode ocorrer, pois indivíduos autopromotores tendem a valorizar a realização de resultados pela demonstração de competências (SCHWARTZ, 2005). Além disso, para gestores autotranscendentes a lógica deve ser a mesma, pois ele só poderá cuidar do bem-estar do funcionário se o mesmo entregar um bom resultado e se mantiver no emprego. Então, para o gestor, o fato de possuir uma equipe competente e preparada deve

melhorar suas condições de vida no trabalho, conseqüentemente gerando sensações positivas e aumentando o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho desses gestores.

Finalmente, de acordo com a Tabela 1, para o caso da amostra, o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de gestores não foi explicado pelas dimensões de abertura à mudança e conservação. Ademais, o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de subordinados não foi explicado por nenhuma compatibilidade de valores, pois em nenhum caso essa variável entrou no modelo da regressão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os resultados apresentados na seção anterior, é possível ponderar que a compatibilidade objetiva de valores entre os membros da díade gestor-subordinado tem influência no estado pessoal de qualidade de vida no trabalho de gestores. Esses achados apontam para a mesma direção de estudos anteriores realizados com variáveis semelhantes à qualidade de vida no trabalho (SAGIV; SCHWARTZ, 2000; BOUCKENOOGHE et al., 2005; BERNARD; GEBAUER; MAIO, 2006; LÖNNQVIST et al., 2009).

Assim sendo, gestores devem considerar a compatibilidade de suas características com a de seus subordinados para que tenham uma boa condição de vida no trabalho. Ademais, embora no caso da amostra em questão não tenha aparecido essa relação para a qualidade de vida no trabalho de subordinados, é possível considerar que esse fenômeno deva ocorrer também. Inclusive, é preciso ponderar a compatibilidade subjetiva desses indivíduos para se determinar uma possível relação entre essas variáveis. Provavelmente a percepção das pessoas sobre a compatibilidade também deve ter influência na associação da congruência com a qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, essas questões serão alvo de futuras pesquisas.

Deve-se ressaltar, ainda, que os índices de compatibilidade se mostraram relevantes para as dimensões de autotranscendência e autopromoção de Schwartz (1992). Aparentemente, o conflito entre a busca por resultados egoístas ou altruístas foi preponderante para a sensação positiva dos gestores com relação ao trabalho. Contudo, embora as dimensões de conservação e abertura à mudança não tenham influenciado nos modelos das regressões, é necessário um aprofundamento dessa questão em futuras pesquisas, pois de acordo com o modelo de Schwartz (1992), essas dimensões possuem conteúdos opostos e, conseqüentemente, a incompatibilidade dessas características também deve afetar o bem-estar dos sujeitos da díade.

Ademais, os resultados obtidos nessa pesquisa trazem a tona duas contribuições para os estudos organizacionais. Em primeiro lugar, a compatibilidade de valores entre gestores e subordinados pode ser mais um item a ser ponderado na gestão de qualidade de vida no trabalho das empresas. Conforme Limongi-França (2009), o gestor é uma peça fundamental na gestão da qualidade de vida no trabalho, pois suas ações são determinantes para a implementação de práticas nessa área. Contudo, a qualidade de vida no trabalho desse gestor também precisa ser ponderada nos programas de gestão e uma das variáveis a serem ponderadas é a compatibilidade de valores com seus subordinados.

Além disso, os resultados apresentados contribuem para uma maior compreensão dos impactos dos fenômenos da teoria da troca entre líderes e liderados nas empresas (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Enquanto a literatura se concentra nos impactos da teoria nos subordinados (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), este estudo evidenciou os resultados da diferenciação que o líder faz sobre os seus subordinados na sua

própria qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, a compatibilidade também resulta em impactos para o gestor na interação da díade.

Além do mais, conforme os achados desta pesquisa, é possível realizar outras indagações que contribuiriam para a compreensão da gestão de pessoas nas organizações. No momento em que a compatibilidade de valores tem relação com o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho, é pertinente indagar que outros processos comportamentais e gerenciais devam ser afetados pela compatibilidade. Nesse sentido, faz-se interessante a pesquisa da relação da compatibilidade com outros fenômenos como o recrutamento e seleção, o treinamento e o desenvolvimento ou a remuneração.

Ademais, é necessária a ressalva de que este estudo possui limitações que impossibilitam a generalização completa dos resultados. Em primeiro lugar, esta pesquisa não utilizou uma amostragem probabilística, condição necessária para a generalização de resultados (BUSSAB; MORETTIN, 2002). Além disso, a técnica de análise de regressão não tem a capacidade de determinar causalidade (HAIR et al., 2009), portanto, não se pode afirmar que a compatibilidade de valores determina completamente o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho. Finalmente, a coleta de dados por meio eletrônico está sujeita a limitações operacionais que inviabilizam a generalização dos achados (COZBY, 2009). Portanto, recomenda-se cautela na interpretação dos resultados desta pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

ALLINSON, C. W.; ARMSTRONG, S. J.; HAYES, J. The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 2, p. 201-220, 2001. Disponível em: <<Go to ISI>://000169434500004 >. Acesso em: 13/10/2010.

ALMEIDA, F. J. R. D.; SOBRAL, F. J. O. B. D. A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 101-126, 2009. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/1068/784>>. Acesso em: 23/06/2011.

BANDURA, A. O sistema do self no determinismo recíproco. In: BANDURA, A. (Ed.); AZZI, R. G. (Ed.). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, H.; USEEM, R. H. Sociological Analysis of the Dyad. **American Sociological Review**, v. 7, n. 1, p. 13-26, 1942. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2086253>>. Acesso em: 14/10/2010.

BERNARD, M. M.; GEBAUER, J. E.; MAIO, G. R. Cultural Estrangement: The Role of Personal and Societal Value Discrepancies. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 32, n. 1, p. 78-92, 2006. Disponível em: <<http://psp.sagepub.com/content/32/1/78.abstract>>. Acesso em: 23/06/2011.

BOUCKENOOGHE, D. et al. The prediction of stress by values and value conflict. **Journal of Psychology**, v. 139, n. 4, p. 369-382, 2005. Disponível em: <<Go to ISI>://000230769800005 >. Acesso em: 19/04/2010.

BREUSCH, T. S.; PAGAN, A. R. A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation. **Econometrica**, v. 47, n. 5, p. 1287-1294, 1979. Disponível em: < http://www.jstor.org/stable/1911963 >. Acesso em: 23/07/2011.

BROWN, M. E.; TREVINO, L. K. Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It? **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 2, p. 478-490, 2009. Disponível em: <<Go to ISI>://000264247000012>. Acesso em: 10/09/2010.

BUSSAB, W. D. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHEN, Y. Career Success of Knowledge workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit. **iBusiness**, v. 2, n. 4, p. 389-394, 2010. Disponível em: < http://www.scirp.org/Journal/PaperInformation.aspx?paperID=3493 >. Acesso em: 11/01/2011.

CONOVER, W. J. **Practical nonparametric statistics**. 3. New York: John Wiley & Sons, 1999.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2009.

DIENER, E. et al. Subjective well-being: Three decades of progress. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 2, p. 276-302, 1999. Disponível em: <<Go to ISI>://000078980900007>. Acesso em: 22/01/2010.

EDWARDS, J. R.; PARRY, M. E. On the Use of Polynomial Regression Equations as an Alternative to Difference Scores in Organizational Research. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1577-1613, 1993. Disponível em: <<Go to ISI>://A1993ML08200015>. Acesso em: 18/10/2010.

ESS. EUROPEAN SOCIAL SURVEY. [S. l.], 2009. Disponível em: <http://www.europeansocialsurvey.org/>. Acesso em: 05/11/2010.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5N-45HDDSG-7/2/95102267bc9bfebea4ed311f8f896ec3 >. Acesso em: 05/08/2010.

GRAVES, L. M.; POWELL, G. N. The Effect of Sex Similarity on Recruiters Evaluations of Actual Applicants: a Test of the Similarity-Attraction Paradigm. **Personnel Psychology**, v. 48,

n. 1, p. 85-98, 1995. Disponível em: <<Go to ISI>://A1995QN01700004>. Acesso em: 07/03/2011.

GUAY, R. P. The relationship between leader fit and transformational leadership. **Journal of Managerial Psychology**, v. 28, n. 1, p. 55-73, 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84872327505&partnerID=40&md5=26f8ec6698afc7793563640ca9da4fc>>. Acesso em: 22/07/2014.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUANG, X. et al. The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 7, p. 1124-1144, 2010. Disponível em: <<http://www.informaworld.com/10.1080/09585191003783553>>. Acesso em: 05/08/2010.

KIM, T.-Y. et al. Person-organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 19, p. 3719-3737, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.781522>>. Acesso em: 22/07/2014.

KRISTOF-BROWN, A. L. et al. Collective fit perceptions: a multilevel investigation of person-group fit with individual-level and team-level outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/job.1942>>. Acesso em: 22/07/2014.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>>. Acesso em: 14/07/2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 355 p. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. In: ROSSI, A. M. (Ed.); QUICK, J. C., (Ed.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LLC, S. A. **QuestionPro.com**. QuestionPro Survey Software. Seattle: Survey Analytics LLC 2014.

LOCKE, K. D.; SADLER, P. Self-Efficacy, Values, and Complementarity in Dyadic Interactions: Integrating Interpersonal and Social-Cognitive Theory. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 33, n. 1, p. 94-109, 2007. Disponível em: <<http://psp.sagepub.com/content/33/1/94.abstract>>. Acesso em: 27/09/2010.

LOMBARDI, M. F. S. et al. **Confrontando Estruturas de Valores: Um Estudo Comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21**. Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. ANPAD. Florianópolis: ANPAD. 6: 1-16 p. 2010.

LÖNNQVIST, J.-E. et al. Self-esteem and values. **European Journal of Social Psychology**, v. 39, n. 1, p. 40-51, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.465>>. Acesso em: 02/03/2010.

MARTEL, J.-P.; DUPUIS, G. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. **Social Indicators Research**, v. 77, n. 2, p. 333-368, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>>. Acesso em: 12/07/2010.

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINNING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. 4. New York: Wiley-Interscience, 2001.

NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P.; ILIES, R. The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 108, n. 2, p. 256-266, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WP2-4TS572M-2/2/e67f1fb431517b364ba1924b767621b1>>. Acesso em: 08/09/2010.

PENG, Y.; MAO, C. The Impact of Person-Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. **Social Indicators Research**, p. 1-9, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>>. Acesso em: 01/04/2014.

RICE, R. W. et al. Organizational Work and the Perceived Quality of Life - toward a Conceptual-Model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 296-310, 1985. Disponível em: <<Go to ISI>://A1985AGL4800011 >. Acesso em: 12/04/2010.

ROHAN, M. J. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000. Disponível em: <<http://psr.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/3/255>>. Acesso em: 29/04/2010.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H. Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. **European Journal of Social Psychology**, v. 30, n. 2, p. 177-198, 2000. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(200003/04\)30:2<177::AID-EJSP982>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200003/04)30:2<177::AID-EJSP982>3.0.CO;2-Z)>. Acesso em: 24/02/2010.

SCHAUBROECK, J.; LAM, S. S. K. How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. **Academy of Management Journal**, v. 45,

n. 6, p. 1120-1136, 2002. Disponível em: <<Go to ISI>://000180081400004>. Acesso em: 05/08/2010.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: ZANNA, M. P. (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, v. 25, p.1-65, 1992.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Á. (Ed.) e PORTO, J. B. (Ed.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

_____. Human Values. **European Social Survey Education Net**, Bergen, 2010. Disponível em: < <http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1/> >. Acesso em: 05/11/2010.

_____. Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 307-319, 2011. Disponível em: < <http://jcc.sagepub.com/content/42/2/307.abstract> >. Acesso em: 28/02/2011.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). **Biometrika**, v. 52, n. 3/4, p. 591-611, 1965. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2333709> >. Acesso em: 28/07/2011.

TEIXEIRA, M. L. M.; PEREIRA, E. L. Compatibilidade entre indivíduos e organização: uma proposta com base na teoria de valores de Schwartz. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Ed.). **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

VAUCLAIR, C.-M. et al. The Structure of Human Values at the Culture Level: A Meta-Analytical Replication of Schwartz's Value Orientations Using the Rokeach Value Survey. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 186-205, 2011. Disponível em: < <http://jcc.sagepub.com/content/42/2/186.abstract> >. Acesso em: 26/03/2011.

WHOQOL-GROUP. The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): Position paper from the World Health Organization. **Social Science & Medicine**, v. 41, n. 10, p. 1403-1409, 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VBF-3YS8D3J-S/2/83489c6e90ad18c7e562ebd8d0a67bd7>>. Acesso em: 05/09/2010.

YU, K. Y. T. Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 124, n. 1, p. 75-94, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597813001283>>. Acesso em: 22/07/2014.