

O PAPEL DOS VALORES PESSOAIS NAS DECISÕES DE CARREIRA

Gisele Seabra Abraham

*Mestre em Administração pela Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP
Professora do Centro Universitário do Estado do Pará
giseleabraham@yahoo.com.br*

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. Desse modo, o referencial teórico apresenta um sistema conceitual fundamentado nos estudos de Schein e Rokeach sobre carreiras e valores. A pesquisa de campo propiciou a aplicação simultânea da Escala de Valores de Rokeach e de âncoras de carreira junto a uma amostra de 43 indivíduos selecionados por acessibilidade. A análise dos dados recebeu tratamento estatístico de tabulação simples para obter a hierarquia de valores instrumentais e terminais pela média aritmética da importância atribuída a cada valor pelos indivíduos que possuem a mesma âncora. Concluiu-se, que há coerência entre os resultados e a hipótese desta pesquisa de que os indivíduos com as mesmas âncoras atribuem importância semelhante aos valores que guiam suas vidas, contudo demanda-se em pesquisas futuras a utilização de procedimentos estatísticos capazes de verificar correlações entre as âncoras e os valores.

Palavras-chave: Decisões de Carreira. Âncoras de Carreira. Valores Pessoais.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the role of personal values on career decisions based on Schein's and Rokeach's studies about career anchors and values respectively. A field research provided the simultaneous application of Rokeach's Scale of Values and career anchors within a sample of 43 individuals selected by accessibility. The data analysis received statistical treatment of simple tabulation in order to obtain the hierarchy of instrumental and terminal values through the arithmetic mean of the importance attributed to each value by individuals that have the same anchor. It was concluded that there is consistency between the results and the hypothesis of this research, which sustains that individuals with the same anchors attribute similar importance to the values that guide their lives. Yet, it demands that future research make use of statistical procedures capable of checking the correlations between anchors and values.

Key words: Career Decisions. Career Anchors. Personal Values

1 INTRODUÇÃO

Diferentes estudiosos conferem ao trabalho a função de modelar o caráter e participar na formação da personalidade do indivíduo (ARENDR, 2007; PLATONOV, 1977; SENNETT, 2006). Em reciprocidade, as cognições humanas, que constituem um complexo processo psicológico composto pelas percepções, avaliações, crenças, intenções e perspectivas influem tanto na vivência pessoal quanto no ambiente de trabalho (SIQUEIRA, 1996).

As predisposições profissionais, por sua vez, também recebem influência da centralidade do sistema cognitivo, isto é, dos valores (GOUVEIA *et al* 2001), que segundo a pluralidade científica de Milton Rokeach, são concebidos como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos (SCHWARTZ, 2006).

Os valores pessoais são capazes de influenciar as ações, as escolhas e o comportamento humano, interferindo na maneira pela qual o indivíduo julga a si mesmo e aos outros (GASTALDELLO, 1999). Destarte, eles podem ser percebidos tanto como produto quanto como ponto de referência do processo de reflexão e avaliação dos desejos (NERLICH *apud* SCHWARTZ; LACEY, 1995).

Nesse sentido, os valores pessoais afetam as reações das pessoas sobre o seu trabalho (STACKMAN; PINDER; CONNOR, 2004); e aliados às motivações e ao talento estimulam as decisões de carreira (SCHEIN, 1993). Diante disto, as ambições da vida profissional e a satisfação das necessidades prioritárias do indivíduo também são impulsionadas pelos valores pessoais. Tais considerações têm alicerce em estudos da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology* (MIT) cujo resultado identificou oito categorias de inclinações profissionais, também denominadas âncoras de carreira.

Os resultados da pesquisa apontaram que as âncoras de carreira são estimuladas por apetites, sentimentos e necessidades e estabelecem-se a partir da construção do autoconceito, produto do conhecimento de si possibilitado por meio do acúmulo de experiências na juventude (SCHEIN, 1993). Além disso, concluiu-se que essas âncoras são um componente essencial do autoconceito, do qual a pessoa não abre mão, mesmo em situações difíceis de tomadas de decisão.

Partindo dessa premissa, permite-se inferir a existência de um relacionamento estreito entre os valores pessoais e as âncoras de carreira, uma vez que aqueles são prioridades e necessidades pessoais que guiam o comportamento, as atitudes e as escolhas (PINE & INNIS; CONNOR & BECKER *apud* STACKMAN; PINDER; CONNOR, 2004). Portanto, os valores pessoais, junto com outros fatores como talento, pressões, oportunidades de mercado, por exemplo, (DUTRA, 2002) corroboram na determinação da âncora de carreira de uma pessoa, tornando-se, assim, interessante perscrutar o relacionamento entre eles.

Por outro lado, não há conhecimento mais profundo de como ocorre o envolvimento desses valores com as âncoras. Em outras palavras, não são demonstrados, nos estudos, subsídios que elucidem tal vínculo ou o papel dos valores na determinação das inclinações profissionais. Sabe-se, todavia, que não

são exclusivamente os valores que motivam as escolhas profissionais. Interessa, no entanto, nesta pesquisa, focar especificamente estes dois temas com o propósito de analisar a influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. Diante do exposto, surge-nos a questão: **indivíduos com as mesmas âncoras de carreira priorizam os mesmos valores pessoais?**

Para buscar uma resposta exploratória a esta questão optou-se por investigar um grupo particular de indivíduos, participantes do Projeto Sócrates com o objetivo de analisar o papel dos valores pessoais nas decisões de carreira.

2 OS VALORES PESSOAIS

Na primeira década do século XXI, Stackman, Pinder e Connor (2004) realizaram uma revisão bibliográfica das principais contribuições publicadas sobre valores e identificaram que o seu ponto comum das mesmas é a investigação dos fatores propulsores do comportamento humano e das razões pelas quais as pessoas trabalham. Esses estudos utilizam a estrutura de valores de administradores e trabalhadores de diferentes países com o intuito de compreender os diferentes significados do trabalho; e apresentam em suas considerações os valores como fatores fundamentais no processo de tomada de decisão, na carreira e nas percepções pessoais no ambiente de labor.

Após o mapeamento, os autores afirmaram que o entendimento acadêmico sobre valores está comprometido, especialmente por duas razões. A primeira delas concerne à operacionalização descuidada dos construtos de valores feita pelos pesquisadores; enquanto a segunda refere-se à proliferação de novos instrumentos e questionários que raramente são reconciliados com os antigos, tornando impossível a acumulação de um corpo coerente de conhecimento (STACKMAN; PINDER; CONNOR, 2004).

Os esforços necessários para reverter tal quadro devem estar voltados à adoção de instrumentos existentes validados e de um sistema conceitual sólido. Ao definir o termo valor deve-se restringir seu significado à realidade estudada, pois ele carrega intrinsecamente uma dimensão plurissignificados, vinculada a diferentes situações do cotidiano, expressando desde objetos de valor (estima, apego sentimental ou preço do bem em pecúnia), uma qualidade motivadora, um padrão fundamental de comportamento até um critério essencial para o indivíduo escolher o que considera mais importante ou que não pode ser dispensado (SCHWARTZ; LACEY, 1995).

Mesmo apresentando tais significados, poucos trabalhos, como os mencionados, apresentam um conceito que atenda as expectativas de seu objeto de estudo e que se afaste do senso comum. Persiste, nesse sentido, uma discussão permanente em volta do termo e suas implicações. Uma das polêmicas reside na questão relacionada a juízo de valor, inconcebível em pesquisas científicas, pois a busca deve ser pela compreensão dos fenômenos e análise dos mesmos e não sua apreciação com intuito de avaliar e julgar se o valor é certo ou errado, positivo ou negativo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Estudiosos de valores, tais como Rokeach (1981), considerado o precursor, e Schwartz (*apud* PRINCE-GIBSON; SCHWARTZ, 1998) delimitam suas pesquisas em valores hu-

manos. Schwartz (2005) assevera que valores são aquilo que os indivíduos tomam como importante em suas vidas. Em suma, afirma que valores são crenças; um construto motivacional; que transcendem situações e ações específicas; que guiam a seleção e a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos; e que os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. Enquanto Rokeach (1981, p. 132) considera os valores como:

(...) modos de conduta e estados finais da existência. Dizer que uma pessoa “tem um valor” é dizer que ela tem uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou de estado final de existência é pessoal e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou de estado final de existência. Uma vez que o valor é internalizado ele se torna, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação [aspas do original].

Dentro dessa concepção, Hofstede (1997) também considera os valores como tendências a preferir certos estados sobre outros. Nessa abordagem, o valor é concebido como um guia transcendente que se aplica a qualquer objeto ou situação a qual o indivíduo é submetido, pois desde o momento em que o valor é internalizado, seja consciente ou inconsciente, torna-se um critério ou modelo para conduzir a ação; justificar ações e atitudes de si e dos outros; julgar; e comparar-se com os demais (GASTALDELLO, 1999).

Rokeach (*apud* DOLAN; GARCIA, 2006) pondera a importância de distinguir os valores instrumentais dos terminais. Os valores instrumentais correspondem aos modos preferidos de conduta social ou comportamentos para o alcance dos objetivos pessoais; enquanto os valores terminais são os estados finais preferidos de ser e estar (KLUCKHOHN & STRODBECK; ROKEACH *apud* KREMER, 1981).

Em contrapartida, uma das críticas direcionadas à abordagem de Rokeach relaciona-se a essa divisão dos valores, sobre o argumento de que os valores podem ser tanto instrumentais quanto terminais, dependendo da estrutura de valores do indivíduo (GORSUCH, 1970). Em outras palavras, os valores de segurança nacional ou um mundo de paz podem ser instrumentais para valores como igualdade, segurança e felicidade.

Os valores representam a centralidade do sistema cognitivo (GOUVEIA *et al* 2001), representando abstrações que estimulam atitudes e refletem-se nos comportamentos, logo, cognições e valores guiam os indivíduos em suas decisões sobre em quais situações entrar e como portar-se nessas situações (KAHLE *apud* GASTALDELLO, 1999).

Assim, os valores pessoais são capazes de influenciar as ações, escolhas e o comportamento humano. Compreendidos como guia de comportamento e ação das pessoas, os valores podem ser estruturados em dois níveis, ou seja, tanto em estruturas mais gerais como na vida, quanto em contextos específicos, como no trabalho.

A transposição dos valores humanos às organizações ocorre pelo compartilhamento das crenças e dos valores das pessoas no ambiente de trabalho, configurando, conseqüentemente, a cultura organizacional que delinea a percepção que o sujeito tem da organização e suas perspectivas relacionadas à carreira (SANTOS, 2003).

3 AS ÂNCORAS DE CARREIRA COMO BASE PARA AS DECISÕES PROFISSIONAIS

Os preâmbulos das pesquisas atuais sobre carreira foram concebidos em meados da década de 70, pelo MIT, e por um grupo de quatro pesquisadores, a saber, Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein. O conjunto desses trabalhos resultou em quatro contribuições essenciais ao construto de carreira.

A primeira refere-se ao caráter universal do conceito unívoco que pode ser aplicado a todas as pessoas em diferentes tipos de trabalhos e formas de organização; enquanto a segunda contribuição concerne ao reconhecimento da carreira como mediador-chave do relacionamento entre o indivíduo e a organização. A terceira contribuição está no estabelecimento do estudo interdisciplinar da carreira, envolvendo a psicologia, a sociologia, a antropologia, as ciências políticas e econômicas, dentre outras (ARTHUR, 1994).

Por fim, a quarta contribuição diz respeito a visão dual sobre a mesma situação de carreira. Uma perspectiva objetiva pela interpretação institucional, seja da sociedade ou da organização; e outra perspectiva subjetiva pela interpretação do próprio indivíduo (ARTHUR, 1994). Ao reconhecer a perspectiva do indivíduo passou-se a considerar os aspectos subjetivos da carreira, incluindo as mudanças individuais de atitudes e valores, necessidades e aspirações, autoavaliação e autoconceito (HALL; HUGGENS; VAN MAANEN; SCHEIN *apud* LOUIS, 1980).

Não obstante a universalidade do conceito, diferentes conotações são atribuídas à palavra *carreira*. Na língua inglesa, o referido termo correspondia originalmente a estrada para carruagens; e a partir do século XIX, foi utilizada no âmbito do trabalho, passando a designar “um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (SENNETT, 2006). Da mesma forma, Arthur, Hall e Lawrence (*apud* ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005) definem *carreira* como a sequência de experiências relacionadas ao trabalho vivenciadas pelas pessoas ao longo do tempo.

Outra contribuição da *Sloan School of Management* do MIT consiste na concepção da âncora de carreira, um conceito intrapessoal baseado no exame das experiências de carreira de 44 ex-alunos do mestrado ao longo de sua trajetória profissional. Na conclusão desse estudo longitudinal identificaram-se oito categorias de inclinações profissionais, formadas pela definição do próprio autoconceito, da área de maior importância para um indivíduo, dos seus valores, que ele prioriza e dos quais não abre mão (SCHEIN, 1996).

A âncora competência técnico-funcional (TF) é identificada em pessoas motivadas e estimuladas a exercerem seu talento, que buscam aprofundar seus conhecimentos na área de maior competência. Portanto, sentem maior satisfação quando atuam em sua respectiva área de especialidade; e para isso podem negar promoções que signifiquem ascensão para a gerência geral, pois estariam se afastando de sua área de aptidão (SCHEIN, 1993).

Por outro lado, a âncora competência gerência geral (CG) relaciona-se com indivíduos, cujas capacidades incluem a analítica, o bom relacionamento interpessoal e intergrupal e o equi-

brío emocional. A competência analítica corresponde à visão para solucionar problemas e tomar decisões em situações de incerteza e com falta de informação. O bom relacionamento com as pessoas resulta na capacidade em liderá-las, supervisioná-las e controlá-las; enquanto a competência emocional é a capacidade em sentir-se estimulado diante de crises, a suportar altos níveis de responsabilidade, a exercer o poder e a tomar decisões sem culpa ou vergonha (SCHEIN, 1996).

As pessoas ancoradas em autonomia e independência (AI) priorizam sua liberdade, autonomia e independência. Assim, procuram exercer atividades e organizações que possibilitem maior flexibilidade, pois preferem trabalhar da sua própria maneira, no seu ritmo, sem imposição de padrões alheios, logo, são atraídas por trabalhos autônomos. Em contrapartida, a âncora segurança/estabilidade (SE) é identificada nas pessoas que priorizam a segurança financeira e estabilidade no vínculo empregatício ao longo de toda a sua trajetória profissional, dessa maneira, buscam emprego em organizações sólidas (SCHEIN, 1993).

Os indivíduos ancorados em criatividade empreendedora (CE), por sua vez, dedicam-se em criar novos negócios, produtos ou serviços economicamente rentáveis e não desistem desse ideal. Essa inclinação profissional reúne pessoas dispostas a correr riscos, superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço (SCHEIN, 1993).

Em serviço e dedicação a uma causa (SD) os indivíduos sentem-se satisfeitos em contribuir para a melhoria da sociedade, em tornar o mundo um lugar melhor para viver, ajudando os outros, solucionando questões ambientais e sociais. Os indivíduos incluídos nessa categoria não se afastam de atividades que envolvam esses valores (SCHEIN, 1996).

A âncora puro desafio (PD) integra indivíduos competitivos que valorizam superar obstáculos e solucionar problemas aparentemente insolúveis. A dificuldade os motiva e estimula a vencer o impossível (SCHEIN, 1993).

Por último, a estilo de vida (EV) é identificada em indivíduos que buscam equilibrar as esferas pessoais e profissionais. Consequentemente, integram as necessidades do trabalho com as necessidades individuais e familiares, podendo em alguns momentos sacrificar a carreira em prol da sua percepção do melhor modo de viver (SCHEIN, 1993).

Nas obras de Schein (1993), dedicadas a essa temática, encontram-se os detalhamentos das inclinações e suas preferências relativas à promoção, à remuneração, a atividades e ao reconhecimento.

4 METODOLOGIA

As ações metodológicas deste artigo baseiam-se na taxionomia proposta por Vergara (2007) cujos critérios básicos de tipo de pesquisa dividem-se quanto aos fins e quanto aos meios. No que tange aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva ao pretender contribuir e examinar o vínculo assumido entre os valores pessoais e a determinação das âncoras de carreiras, cujos construtos, a partir de uma perspectiva relacional resultaram na hipótese desta pesquisa de que indivíduos com as mesmas âncoras de carreiras atribuem importância semelhante aos valores que guiam sua vida.

Quanto aos meios o estudo integra a pesquisa bibliográfica e de campo. A investigação iniciou-se com o levantamento de obras, dissertações, artigos e periódicos nas áreas de psicologia, sociologia e administração em banco de dados nacionais e internacionais como Proquest, Ebsco, Emerald, Jstor, SCielo e Lilacs, bem como no acervo digital de universidades brasileiras com programas de mestrado e doutorado.

Os resultados desta investigação consubstanciaram a revisão bibliográfica do estado da arte, contendo as principais polêmicas e os pontos consensuais entre os trabalhos publicados sobre os temas aqui propostos, entretanto, não se encontrou em uma mesma pesquisa a interseção do objeto aqui em análise: os construtos de âncoras de carreira e valores. Dessa forma, os subsídios dessa investigação corroboraram para a fundamentação teórica o primeiro construto à luz de Edgar Schein sobre as inclinações profissionais e o segundo sob a perspectiva de Milton Rokeach, sem desconsiderar as contribuições de outros pesquisadores.

O modelo teórico partiu da assertiva de Schein (1993) a respeito das inclinações profissionais resultarem da combinação das competências, motivos e valores de que o sujeito não abre mão. Considerando tal pressuposto, é possível inferir que as âncoras determinam a priorização de certos valores. Por conseguinte, predomina o método hipotético-dedutivo na formulação da hipótese de pesquisa, que se originou da articulação desses dois conceitos para buscar correlação no real (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Depois de formulada a linha condutora desta investigação, optou-se pela utilização simultânea de dois instrumentos de observação indireta para a coleta dos dados necessários ao teste da hipótese supracitada. Assim, ocorreu a pesquisa de campo com a aplicação do inventário de avaliação das inclinações de carreira, resultante dos estudos de Schein, e a escala de valores instrumentais e finais, elaborada por Rokeach.

O inventário das âncoras de carreira consiste em um questionário com 40 afirmativas, às quais o respondente atribui classificação, em escala Likert, de um a seis, significando nunca verdadeiro e mais verdadeiro, respectivamente; enquanto dois e três correspondem a ocasionalmente verdadeiro; e o quatro e cinco frequentemente verdadeiro.

A hierarquia de valores pessoais do grupo analisado foi identificada pela utilização da Escala de Valores de Rokeach ou *Rokeach Value Survey* (RVS) em detrimento de este instrumento receber críticas em virtude de sua divisão em valores instrumentais e terminais e de sua mensuração usar um único item para atribuir a importância de cada valor, ordenando hierarquicamente.

Ciente dessas ponderações cabe ressaltar os benefícios em sua escolha para o alcance do objetivo deste artigo, pois se considera a RVS o instrumento mais apropriado para a mensuração de valores, sobretudo pelo fato de alguns de seus itens remeterem às essências de cada âncora, como por exemplo, segurança e estabilidade com uma vida confortável; e pela sua parcimônia ante aos demais instrumentos como o Inventário de Valores Humanos de Schwartz, composto por 56 questões.

A RVS é composta por duas listas com 36 valores, sendo 18 terminais e 18 instrumentais, permitindo que os indivíduos

atribuam os graus de importância a cada um dos valores das duas listas em escala decrescente, de um a 18. A pontuação de menor valor corresponde à maior importância e a pontuação maior representa a menor importância. Em relação à classificação em *ranking* utilizaram-se as frequências absolutas dos valores dentro dos grupos de pessoas que possuem a mesma âncora com o intuito de verificar as semelhanças na priorização de valores desses indivíduos.

A escolha dos sujeitos para a composição da amostra utilizou o critério de acessibilidade (VERGARA, 2007). O grupo selecionado compõe-se dos participantes do Projeto Sócrates, concebido pelo Núcleo Integrado de Empreendedores Juniores (NIEJ) do Centro Universitário do Pará (CESUPA) com o objetivo de desenvolver um programa intensivo de visitas técnicas ao longo de um mês, propiciando o deslocamento de discentes e docentes às empresas detentoras das mais modernas tecnologias de gestão e produção.

O projeto apresenta uma proposta inovadora, pois reúne didáticas tradicionais de ensino com processos de aprendizagem participativa, envolvendo os discentes na elaboração de cada edição; e na seleção, na produção e na socialização do material produzido a partir das experiências e dos conhecimentos adquiridos durante as visitas. Com duas edições realizadas, a primeira em janeiro de 2007 e a segunda em janeiro de 2008, o projeto já visitou 53 empresas: 47 nas regiões centro-oeste, sul e sudeste do Brasil; e seis em Buenos Aires, na Argentina.

Neste ano o grupo integrou 42 universitários dos cursos de Administração, Engenharia de Produção, Direito, Ciências Ambientais e Ciências Contábeis, entre estes três egressos, todos sob a orientação de um docente. A amostra, portanto, compõe-se de 43 pessoas que responderam simultaneamente os dois instrumentos retrorreferenciados, no mês de janeiro de 2008, visto que a pesquisadora acompanhou o grupo durante esse período, observando de modo não participante.

Em seguida, os dados foram expostos a procedimentos estatísticos de tabulação simples, no Excel, para encontrar a frequência absoluta e o percentual válido dos valores priorizados dentro de cada grupo de pessoas que apresentaram a mesma âncora. Aliados a isso, calcularam-se as médias aritméticas – com arredondamento de três casas decimais – dos valores instrumentais e dos terminais com a finalidade de identificar a ordem de prioridade dos valores por âncora.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A amostra analisada é relativamente homogênea, pois se trata de um grupo de pessoas envolvidas com o meio acadêmico, provenientes da mesma instituição privada de ensino, com faixa etária média de 21 anos, graduandos que estão cursando em média o quinto semestre. Por outro, há heterogeneidade nos cursos; no poder aquisitivo, na religião e no gênero dos estudantes. A diferença de gênero existe em função do percentual de mulheres corresponderem a 60,465% do total, enquanto os homens representarem 39,535%.

O grupo integra discentes de cinco cursos, podendo ser divididos em sete, pois o curso de administração possui três linhas de pesquisas: gestão com pessoas, comércio exterior e

marketing, constituindo, de fato, cursos distintos, pois têm vestibular específico e conteúdo programático diferente.

Apesar de os instrumentos omitirem questões para identificar o perfil econômico-financeiro, a diversidade de poder aquisitivo, acima referida, deve-se à composição do grupo com alunos do Programa Universidade para Todos (PROUNI) e do Programa de Financiamento Estudantil (FIES), considerando-se que para serem beneficiados por esses programas do Governo Federal passaram por seleção, cujos critérios incluem a renda familiar.

Outra questão omitida refere-se à crença e à religiosidade, não obstante, pela observação percebeu-se a presença de católicos, evangélicos, judeus, espíritas, testemunhas de Jeová e até mesmo de agnósticos. Optou-se omitir estas questões para evitar indiscrição, uma vez que os questionários utilizados não mantêm o anonimato.

Além disso, a diversidade em si não interfere no objetivo maior deste trabalho, porém convém expô-la para caracterizar o grupo respondente do questionário de âncoras de carreira, bem como para propiciar conclusões acerca dos resultados desse instrumento que identificou a inclinação profissional de cada indivíduo.

A tabulação dos dados da RVS permitiu, conforme Tabela 1, a organização do *ranking* dos valores, obtido por meio da média aritmética, cuja menor soma representa o primeiro lugar, uma vez que na escala de Rokeach o menor número representa o maior grau de importância que pode ser atribuído a um único valor de cada lista.

Em ordem de importância, a *felicidade*, a *segurança familiar* e a *sabedoria* são os estados preferidos de ser ou estar de 44,186% dos participantes do Sócrates 2008. Assim, os estados psicológicos mais amplos, como o estar e o sentir-se feliz, predominam nos valores pessoais. No intuito de assegurarem seus valores pessoais, 60,465% desses indivíduos utilizam a *honestidade*, a *responsabilidade* e a *capacidade* como princípios de vida para guiar suas escolhas.

Na Tabela 2 o *ranking* obtido pela frequência absoluta dos valores mais importantes sofreu algumas alterações, pois a frequência contabilizou a pontuação um, ou seja, para cada valor quantas pessoas o classificaram como o mais importante.

Nos valores terminais os três primeiros lugares mantiveram-se, porém o *autorrespeito* deslocou-se do quarto para o nono lugar, significando que da amostra pesquisada, apenas uma pessoa o tem como o primeiro lugar na hierarquia de sua estrutura de valores, porém, quando considerada a média geral ele representa maior importância. Quanto aos que recebem menor importância aos valores *mundo de beleza*, *prazer* e *amizade verdadeira*, não foram apontados por ninguém como valores prioritários.

Quanto aos modos de conduta social observa-se a alteração já na terceira posição do *ranking*, com o valor *animado* no lugar antes ocupado por *capaz*, pois duas pessoas o classificaram com a pontuação um, enquanto *animado* recebeu esta pontuação quatro vezes. Nos últimos lugares estão os valores *liberal*, *asseado*, *tolerante*, *lógico*, *obediente* e *polido*, que não obtiveram nenhuma vez a pontuação mais importante da RVS.

Os resultados obtidos pelo outro instrumento identificaram a inclinação profissional de cada pessoa da amostra. Seguindo os estudos de Schein (1993) uma pessoa tem apenas

uma âncora, pois quando impelida a tomar uma decisão difícil é a sua âncora que define o que não deve ser renunciado. Logo, o cruzamento de dados considerou somente as primeiras âncoras, contudo na Tabela 3 estão dispostos os *rankings*, tanto da primeira quanto da segunda.

Tabela 1: Média dos graus de importância atribuídos aos valores terminais e instrumentais

Valores terminais	Média geral	Ranking
Felicidade	5,744	1
Segurança familiar	6,837	2
Sabedoria	6,953	3
Autorrespeito	7,023	4
Liberdade	7,326	5
Sentimento de realização	7,488	6
Amizade verdadeira	7,512	7
Harmonia interior	7,86	8
Vida confortável	8,163	9
Amor maduro	9,837	10
Reconhecimento social	10,000	11
Igualdade	10,163	12
Vida excitante	10,605	13
Prazer	10,605	14
Mundo de paz	11,628	15
Salvação	13,186	16
Segurança nacional	14,186	17
Mundo de beleza	15,302	18
Valores instrumentais	Média geral	Ranking
Honesto	3,744	1
Responsável	5,047	2
Capaz	7,186	3
Intelectual	8,884	4
Prestativo	8,93	5
Animado	9,07	6
Polido	9,209	7
Amoroso	9,256	8
Corajoso	9,465	9
Ambicioso	9,512	10
Autocontrolado	10,349	11
Asseado	10,814	12
Independente	10,814	13
Imaginativo	10,86	14
Lógico	11,14	15
Tolerante	11,581	16
Liberal	12	17
Obediente	13,279	18

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 2: Frequência absoluta, percentual válido e *ranking* dos valores terminais e instrumentais de maior importância (pontuação 1)

Valores Terminais	Freq.	%	Ranking
Felicidade	7	16,28	1
Segurança familiar	7	16,28	1
Sabedoria	5	11,63	3
Liberdade	4	9,30	4
Vida confortável	4	9,30	4
Salvação	4	9,30	4
Harmonia interior	3	6,98	7
Sentimento de realização	2	4,65	8
Igualdade	1	2,33	9
Amor maduro	1	2,33	9
Reconhecimento social	1	2,33	9
Vida excitante	1	2,33	9
Mundo de paz	1	2,33	9
Segurança nacional	1	2,33	9
Autorrespeito	1	2,33	9
Mundo de beleza	0	0,00	10
Prazer	0	0,00	10
Amizade verdadeira	0	0,00	10
Total	43	100,00	...
Valores Instrumentais	Freq.	%	Ranking
Honesto	15	34,88	1
Responsável	7	16,28	2
Animado	4	9,30	3
Corajoso	3	6,98	4
Prestativo	3	6,98	4
Independente	2	4,65	6
Autocontrolado	2	4,65	6
Capaz	2	4,65	6
Amoroso	2	4,65	6
Ambicioso	1	2,33	10
Imaginativo	1	2,33	10
Intelectual	1	2,33	10
Liberal	0	0,00	11
Asseado	0	0,00	11
Tolerante	0	0,00	11
Lógico	0	0,00	11
Obediente	0	0,00	11
Polido	0	0,00	11
Total	43	100,00	...

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado na Tabela 3 não houve uma âncora isolada na primeira posição em ambos os *rankings*, e sim empates. Reunidas, as âncoras *estilo de vida* e *criatividade empreendedora* foram identificadas em 37, 210% dos participantes do projeto, com uma diferença de apenas 2, 326%. Quando consideradas individualmente, têm-se as pessoas ancoradas em *serviço e dedicação a uma causa, autonomia e independência, e segurança e estabilidade*. Nenhum dos respondentes apresenta a âncora competência gerencial, apesar de 29 pessoas serem do curso de administração. Ademais, somente duas pessoas são ancoradas *técnico-funcionalmente*, mesmo estando no início de sua trajetória profissional, período com significante incidência da mesma em virtude do desenvolvimento dentro de áreas específicas, como ocorre com os universitários.

Tabela 3: Frequência, percentual válido e *ranking* da 1º e 2º âncora de carreira

Âncoras	1º Âncora			2º Âncora		
	Freq.	%	Ranking	Freq.	%	Ranking
Técnica Funcional	2	4,651	7	3	6,977	6
Competência Gerencial	0	0,000	8	3	6,977	6
Autonomia e independência	7	16,279	3	2	4,651	8
Segurança e estabilidade	7	16,279	3	4	9,302	4
Criatividade Empreendedora	8	18,605	1	4	9,302	4
Serviço e dedicação	7	16,279	3	7	16,279	3
Puro desafio	4	9,302	6	10	23,256	1
Estilo de vida	8	18,605	1	10	23,256	1
Total	43	100	...	43	100	...

Fonte: Elaborado pela autora

Diante desse quadro, acrescenta-se mais um fator à heterogeneidade do grupo, mas ao verificar as âncoras que ficaram em segundo lugar é possível inferir a maior predisposição dos indivíduos a serem ancorados em *puro desafio* e *estilo de vida*, uma vez que na mensuração dos resultados houve proximidade entre as somas da primeira e da segunda inclinação.

Na somatória dos resultados de 11 pessoas, das quais duas trabalham, três estagiam e seis não trabalham, ocorreu empate, inclusive de até quatro inclinações, o que pode ser atribuído, segundo Schein (1993), à insuficiência de experiências em função da necessidade da difícil decisão sobre aquilo de que realmente não poderiam abrir mão.

O cruzamento dos resultados dos dois instrumentos utilizados neste artigo foi realizado por meio da média aritmética das duas listas de valores por categoria de âncora, sendo os números em negrito os valores no *ranking* que podem ser analisados dentro de cada inclinação profissional, conforme exposto nas Tabelas 4 e 5.

No grupo ancorado em *autonomia e independência* os valores *liberdade, sabedoria* e *autorrespeito*, e *responsabilidade* e *intelectualidade*

receberam maior importância. A ênfase nos itens remete às características atribuídas a essa inclinação profissional, em virtude da mesma poder ser resultado de elevado nível educacional, autoconfiança e responsabilidade, cuja necessidade pessoal é a liberdade para fazer as coisas a sua própria maneira.

A âncora *criatividade empreendedora* é identificada em indivíduos criativos que gostam de ver seus projetos em ação, podendo, assim, abrir novos negócios ou reestruturar um já existente com seus próprios padrões. Quando atingem o objetivo, reiniciam esse processo para sentirem novamente o sucesso por o terem conseguido; com isso divulgam suas realizações e sucesso por meio de sua riqueza acumulada, como se a vida próspera fosse um termômetro do sucesso. Portanto, os valores priorizados nesse grupo foram: *uma vida confortável, sabedoria, sentimento de realização e liberdade; imaginação e intelectualidade*.

No grupo com inclinação em *estilo de vida* os valores terminais com as primeiras posições no *ranking* são o *autorrespeito* e a *segurança familiar*, cujos significados são diretamente ligados ao perfil dessa âncora, cujo desejo em equilibrar e integrar suas diferentes esferas da vida corresponde ao respeito consigo mesmo e com aqueles a quem ama. Nos valores instrumentais, por outro lado, foram priorizados os mesmos dispostos na média geral do grupo, portanto não incide qualquer implicação específica das pessoas com EV.

As pessoas inclinadas em *puro desafio* consideram o *sentimento de realização* seu estado de ser e estar preferido. Nos valores instrumentais os três primeiros, *responsável, honesto e capaz*, do *ranking* são os mesmos da média geral; e concorrendo ao quarto lugar aparece a *coragem*, que pode estar associada qualitativamente aos ancorados em PD, uma vez que esses indivíduos são competitivos e estão dispostos em defender suas ideias e enfrentar desafios cada vez maiores, remetendo-se ao valor terminal uma *vida excitante*, porém este ocupou a sétima posição na hierarquia dessa categoria.

Os indivíduos inclinados profissionalmente em *serviço e dedicação a uma causa* priorizaram *segurança familiar; harmonia interior* ocupou a quarta posição mais importante, enquanto *igualdade* recebeu somente a oitava na escala de Rokeach. Outros valores enfatizados em segundo e terceiro lugar na lista relativa aos instrumentais foram *prestativo e amoroso*, respectivamente. Os ancorados em SD almejam um mundo mais justo com oportunidades para todos e sentem-se em paz consigo mesmos quanto desenvolvem atividades que ajudam outras pessoas, sejam elas próximas ou não. Diante disso, um valor que recebeu o sétimo lugar na lista de terminais deveria ter recebido maior ênfase, pois essas pessoas motivam-se em contribuir para a melhoria da sociedade.

Em *segurança e estabilidade* foram consideradas mais importantes uma *vida confortável e segurança familiar*, primeiro e quarto lugar no *ranking* dos valores terminais, características inerentes a SE. Nos valores instrumentais tem-se *honesto, responsável e ambicioso*, primeiro, segundo e quarto lugar, contudo, nessa lista, foram enfatizadas, independentemente da âncora, a *honestidade, a responsabilidade* e a *capacidade*.

Os indivíduos ancorados em *técnica-funcional* priorizaram os valores um *sentimento de realização e sabedoria, e intelectualidade*,

ambição e responsabilidade. Os valores em maior frequência convergem com a definição de TF, cujo perfil inclui a busca pelo conhecimento e especialização na área de competência, anseio em ser reconhecido por suas contribuições na área, e ter participação na elaboração das metas da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar o papel dos valores nas decisões de carreira. Desse modo, construiu-se um sistema conceitual de carreiras e valores humanos com a finalidade de

Tabela 4: *Ranking (R)* da média dos graus de importância atribuídos aos valores instrumentais por âncora

Valores instrumentais	AI	R	CE	R	EV	R	PD	R	SD	R	SE	R	TF	R
Ambicioso	10,286	10	8,750	8	8,125	6	9,000	8	13,857	18	8,429	4	5,000	2
Liberal	10,286	10	11,875	16	12,500	14	15,250	18	11,143	12	11,857	14	13,500	13
Capaz	8,714	5	8,625	7	6,250	3	4,000	3	7,714	4	6,857	3	5,500	4
Animado	9,429	7	8,375	6	9,125	8	7,250	4	9,000	8	10,714	12	8,500	8
Asseado	10,714	14	10,250	13	11,250	13	11,000	11	8,286	6	12,571	16	14,000	14
Corajoso	10,000	9	9,750	10	10,375	11	7,250	4	9,571	9	9,429	9	7,000	7
Tolerante	13,000	18	11,875	16	10,000	10	11,500	12	10,286	10	12,000	15	15,000	17
Prestativo	10,857	15	10,500	15	7,625	5	8,250	6	4,857	2	11,286	13	8,500	8
Honesto	4,286	2	6,000	1	3,250	1	2,750	1	2,857	1	2,143	1	5,500	4
Imaginativo	11,143	16	7,500	2	13,750	18	9,000	8	11,429	13	10,571	11	14,500	16
Independente	10,429	12	10,375	14	13,250	16	8,750	7	12,286	15	9,286	7	8,500	8
Intelectual	7,857	3	7,625	3	9,750	9	11,750	13	10,857	11	8,571	6	2,500	1
Lógico	9,571	8	9,750	8	13,625	17	12,000	14	13,286	15	10,286	10	6,000	6
Amoroso	8,143	4	9,750	8	6,375	4	12,500	15	6,143	3	13,000	17	14,000	14
Obediente	11,714	17	14,375	18	12,625	15	14,000	16	13,000	16	13,429	18	16,000	18
Polido	10,429	12	8,125	5	9,000	7	9,250	10	8,429	7	9,286	7	12,500	12
Responsável	3,571	1	7,625	3	3,375	2	2,750	1	7,714	4	4,143	2	5,000	2
Auto-controlado	8,714	5	9,875	12	10,750	12	14,750	17	11,714	14	8,429	4	9,500	11

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 5: *Ranking (R)* da média dos graus de importância atribuídos aos valores terminais por âncora

Valores Terminais	AI	R	CE	R	EV	R	PD	R	SD	R	SE	R	TF	R
Vida confortável	8,857	8	6,125	2	9,875	12	9,250	9	11,714	14	4,571	1	5,000	3
Vida excitante	8,857	8	9,250	7	11,375	13	7,750	7	13,714	16	11,000	13	12,500	14
Sentim. de realização	10,000	12	6,125	2	9,625	10	4,000	1	8,000	7	7,143	6	2,000	1
Mundo de paz	13,143	15	10,875	14	11,625	14	11,500	13	11,000	13	11,714	15	11,500	12
Mundo de beleza	16,143	16	14,000	16	15,000	18	17,000	18	14,286	18	16,143	18	16,000	17
Igualdade	11,429	13	9,375	8	9,750	11	12,000	15	8,286	8	10,714	11	11,500	12
Segurança familiar	6,857	4	10,500	11	5,500	3	5,250	2	4,286	1	6,429	4	11,000	9
Liberdade	4,286	2	7,125	3	9,000	7	6,750	5	6,429	3	8,286	8	13,000	15
Felicidade	3,143	1	8,125	5	3,500	1	9,750	11	6,000	2	5,857	3	5,000	3
Harmonia interior	7,429	7	8,500	6	6,875	4	7,250	6	6,571	4	9,429	10	11,000	9
Amor maduro	8,429	8	10,875	14	9,375	8	11,500	13	8,429	9	11,429	14	8,500	8
Segurança nacional	15,429	17	15,000	17	14,750	17	15,750	17	10,714	11	13,714	16	15,000	16
Prazer	12,000	14	10,500	11	9,375	8	11,000	12	11,857	15	9,143	9	11,000	9
Salvação	15,429	17	10,375	10	13,500	16	12,250	16	10,857	12	15,286	17	18,000	18
Auto-respeito	6,857	4	7,500	4	5,375	2	8,500	8	8,714	10	6,571	5	5,000	3
Reconhecim. social	9,429	11	10,500	11	12,250	15	9,250	9	14,000	17	4,857	2	6,500	7
Amizade verdadeira	6,857	4	10,250	9	7,000	5	6,000	3	6,714	5	8,000	7	5,000	3
Sabedoria	6,143	3	4,625	1	7,250	6	6,250	4	7,714	6	10,714	11	3,500	2

Fonte: Elaborado pela autora

apresentar as inferências na literatura existente de que as decisões profissionais são motivadas pelos valores de cada pessoa.

Tomando-se esse pressuposto teórico como incentivo traçou-se a hipótese desta pesquisa, e para torná-la exequível, escolheu-se examinar pelo critério de acessibilidade os participantes do Projeto Sócrates, uma amostra possível de ser sujeita a um total de 76 itens divididos em dois questionários. Por conseguinte, identificou-se a hierarquia de valores e as respectivas âncoras de carreira desses indivíduos.

A significativa presença de universitários de administração não assegurou a determinação de nenhuma âncora de *competência gerencial*. O distanciamento desse ponto de referência profissional pode ser atribuído ao pressuposto de que a graduação não esteja preparando seus alunos para o mercado sob uma perspectiva gerencial intrínseca à própria essência da administração, cujo papel é planejar, organizar, coordenar e controlar os fluxos intraorganizacionais com uma visão holística do processo.

Observou-se que apesar da aparente homogeneidade do grupo não houve a predominância de uma âncora, contudo, isso não se deve à diversidade dos cursos de graduação envolvidos no projeto, pois mesmo tendo se isolado as pessoas por curso não ocorreu maior incidência de uma única âncora. A diferença entre as inclinações, portanto, ultrapassa esse fator.

Sem se desconsiderar a assertiva de Schein (1996) quanto à existência de uma única âncora por pessoa, verificou-se a frequência das âncoras em segundo lugar, por pessoa, e percebeu-se o predomínio de *puro desafio* e *estilo de vida*; essa última, junto com *criatividade empreendedora*, apresentou-se também como a inclinação mais encontrada entre o grupo analisado.

A incidência dessas âncoras pode indicar o próprio cerne do Projeto Sócrates, uma proposta inovadora e criativa de ensino, que transpôs não só os limites geográficos do seu Estado de origem, como também os desafios inerentes a sua complexidade. Assim, os alunos que coordenam as atividades, sob a orientação de um professor, são ancorados em *puro desafio*, demonstrando que estão dispostos a constantemente ultrapassar expectativas e solucionar o que parece impossível.

O destaque da âncora *criatividade empreendedora* denota a predisposição de espírito empreendedor entre os universitários e recém-formados participantes do Sócrates, entre eles os homens, sobretudo, propensos à abertura de novos negócios, produtos ou serviços, enquanto as mulheres tenderam a priorizar a *segurança familiar* e a qualidade de vida de outrem, com a âncora *estilo de vida* e *segurança e estabilidade*.

De modo oposto ao ocorrido nos resultados dos referenciais de carreira, identificaram-se semelhanças nos graus de importância atribuídos aos valores, tanto dos instrumentais quanto dos terminais. A formação da hierarquia de valores na RVS parece ser condizente a contextos mais amplos, que não divergem significativamente entre diferentes regiões, uma vez que se encontraram os mesmos primeiros lugares na média geral para *honestidade*, *responsabilidade* e *capacidade* nos valores instrumentais; e para *honestidade*, *segurança familiar* e *sabedoria*, apenas com ordenação diferente, nos valores terminais de outros grupos de pessoas, de diferentes nacionalidades - brasileiros e argentinos

(GASTALDELLO, 1999). O mesmo ocorreu com os últimos lugares desses *rankings*.

Depois de tratados individualmente os resultados provenientes da escala de valores e do inventário de âncoras de carreira permitiram a análise dos valores priorizados por indivíduos que possuem a mesma inclinação profissional. Julgando-se isoladamente a amostra pesquisada, o cruzamento desses resultados parece mostrar coerência entre os dados obtidos e a hipótese desta pesquisa.

Separando-se os indivíduos que possuem as mesmas inclinações profissionais em diferentes grupos observaram-se pontos similares nas suas respectivas hierarquias de valores, sobretudo quando se referiram aos valores que podem ser ligados às características da âncora, ou seja, com base na definição de cada categoria atribuíram-se os valores mais representativos ao seu perfil, porém sem restringir os demais.

A análise considerou os valores indicados como os mais importantes em cada grupo, isto é, as primeiras posições do *ranking*. Em seguida se verificou que tanto a frequência quanto a média dos valores foi diferente entre os grupos, com exceção dos que envolvem amplitudes psicológicas como *felicidade*, por exemplo, comum nas estruturas até mesmo de pessoas de diferentes nacionalidades por constituírem um sistema de valores transcultural.

Apresentar a hipótese deste artigo como válida, no entanto, ainda é prematuro, pois os procedimentos utilizados não incluíram correlações estatísticas capazes de demonstrar que indivíduos com as mesmas âncoras de carreiras são predispostos à priorização dos mesmos valores. Diante disso, cabe o desenvolvimento de pesquisas futuras com testes estatísticos paramétricos que possam inferir se há correlações entre os valores e as âncoras de carreira.

Outra recomendação para investigações futuras corresponde à relação entre referenciais de carreira e gênero, pois se identificou diferença nas frequências de cada âncora entre os homens e as mulheres, todavia, isoladamente, os resultados desta pesquisa são insuficientes para inferir correlação, pois é necessária a análise dos impactos da diversidade de gênero na determinação das inclinações profissionais.

7 REFERÊNCIAS

- ARENDRT, H. *A Condição Humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: the boundaryless career. vol. 15, n. 4, p. 295-306, 1994. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0894-3796%28199407%2915%3A4%3C295%3ATBCANP%3E2.0.CO%3B2-O>>. Acesso em: 13 nov. 2007.
- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*. n. 26, p. 177-202. Disponível em: <www.proquest.com>. Acesso em: 20 out. 2007.
- DOLAN; S.; GARCIA; S. *Gestão por Valores*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- DUTRA, J.S. *A Gestão de Carreira*. in: FLEURY, M. T. L. (Org.) *As Pessoas na Organização*. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002.

- FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GASTALDELLO, A. T. *A Influência de Valores Pessoais de Executivos Brasileiros e Argentinos em Negociações Comerciais*. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- GORSUCH, R. L. Rokeach's Approach to Value Systems and Social Compassion. *Review of Religious Research*, vol. 11, n. 2, p. 139-143, 1970. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0034673X%28197024%2911%3A2%3C139%3ARATVSA%3E2.0.CO%3B2>>. Acesso em: 13 nov. 2007.
- GOUVEIA, V. V. et al. A Estrutura e o Conteúdo Universais dos Valores Humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Revista Estudos de Psicologia*. n. 6, v. 2. p. 2001.
- HOFSTEDE, G. *Culture and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- KREMER, L. Terminal and Instrumental Values: perceptions of importance and cultivation in israeli schools. *International Review of Education / Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. Revue Internationale de l'Education*, vol. 27, n. 3, p. 336-338, 1981. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0020-8566%281981%2927%3A3%3C336%3ATA%3E2.0.CO%3B2-4>>. Acesso em: 13 nov. 2007.
- LOUIS, M. R. Career Transitions: varieties and commonalities. *The Academy of Management Review*, vol. 5, n. 3, p. 329-340, 1980. Disponível em <<http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28198007%295%3A3%3C329%3ACTVAC%3E2.0.CO%3B2-A>>. Acesso em: 13 nov. 2007.
- PLATONOV, E. (Org.) *O Trabalho e a Personalidade: imagem sociológica de um complexo industrial moderno, realidade e tendências*. Amadora: Bertrand, 1977.
- PRINCE-GIBSON, E; SCHWARTZ, S. H. Value Priorities and Gender. *Social Psychology Quarterly by American Sociological Association*, 1998. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0190-2725%28199803%2961%3A1%3C49%3AVPAG%3E2.0.CO%3B2->>>. Acesso em: 12 nov. 2007.
- QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.
- ROKEACH, M. *Crenças, Atitudes e Valores: uma teoria de organização e mudança*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- SANTOS, N. M. B. *Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano, 2003.
- SCHEIN, E. H. *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- _____. *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.
- SCHWARTZ, B; LACEY, H. A Formação e a Transformação de Valores. *Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-SP*. N. 1, p. 91-123, set. 1995.
- SCHWARTZ, S. H. *Valores Humanos Básicos: seu contexto e estrutura intercultural*. in: TAMAYO, A. PORTO, J. B. (Orgs). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SENNETT, R. *A Corrosão do Caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SIQUEIRA, M. M. M., *Cognições Relativas ao Trabalho*. in: TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, J. E; CODO, W. (Orgs.) *Trabalhos, Organizações e Cultura*. Coletâneas da ANPEPP, vol. 1, n. 1, out, 1996.
- STACKMAN, R. W; PINDER, C. C.; CONNOR, P. E. *Values Lost: redirecting research on values in the workplace*. in: ASHKANASY, N. M; WILDEROM, C.P.M; PETERSON, M.F. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. USA: SAGE, 2004.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.