

**VALORES GERENCIAIS: operacionalização do conceito a partir das expectativas de papel**

**SARAH SANTOS ALVES**  
SAR RESEARCH

**MARIA LUISA MENDES TEIXEIRA**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

VALORES GERENCIAIS: operacionalização do conceito a partir das expectativas de papel

## INTRODUÇÃO

As escolhas dos atores sociais são tangenciadas pelo sistema social de controle para manter a estabilidade da integração social, a qual ocorre ou por via de gratificação ou da punição, fazendo com que esses atores se ajustem às expectativas de papel que desempenham. Os gestores desempenham um papel capaz de exercer controle sobre seus subordinados, ao mesmo tempo que atende a expectativas sobre sua função, tornando o papel de gestor fundamental na busca da estabilidade social nas organizações (PARSONS, 1961).

Os valores são de natureza cognitiva, possuem conteúdo motivacional e afetam os comportamentos de escolha dos gestores quando estão diante de problemas organizacionais que demandam uma decisão gerencial (PARSONS et al., 1968; POSNER; RANDOLPH; SCHMIDT, 1987).

Ao longo do tempo, os pesquisadores têm apresentado certo interesse em torno dos valores gerenciais, principalmente nas últimas duas décadas, em que houve crescimento na ênfase e na busca da aplicabilidade dos valores no contexto organizacional. Na tentativa de compreender a influência dos valores gerenciais nas organizações, os pesquisadores têm utilizado diferentes bases teóricas, pautadas por valores culturais e pessoais, como England (1967), Rokeach (1973), Schwartz (1992, 1994), Hofstede (1983) e Quinn e Rohrbaugh (1983). Os valores gerenciais, demandam conceito nominal, operacional e estrutura que lhes seja própria.

Os primeiros conceitos nominais surgiram na última década com Saha (2012, p.181) quando os valores gerenciais foram definidos como “preferências dos gestores de um estado de coisas sobre outras” e mais recentemente Pant e Ojha (2017, p.7) os definiram como “ideais abstratos que emergem como princípios norteadores no ato de gerenciar uma empresa ou um coletivo”. Apesar dessas definições terem surgido, a operacionalização do conceito, possibilitando identificar a estrutura de valores gerenciais ainda não mereceu atenção. Em vista disso, este estudo teve como objetivo propor e operacionalizar o conceito de valores gerenciais, utilizando como base teórica a Teoria da Ação proposta por Parsons (PARSONS et al., 1951; PARSONS et al., 1968; PARSONS, SHILS, 1968) e como base metodológica a Teoria das Facetas, por auxiliar no desenvolvimento de uma estrutura de categorias que se relacionam de maneira lógica e que permitam exaurir as possibilidades de elementos em relação a um tema.

## VALORES GERENCIAIS

Nas últimas décadas, surgiram as primeiras tentativas de definição dos valores gerenciais. A primeira definição de valores gerenciais surgiu como “as preferências dos gestores por um estado de coisas sobre outras” (SAHA, 2012, p. 181, tradução nossa). Nesse trabalho Saha (2012) investigava a relação dos valores gerenciais com a forma de contratação de trabalhadores na Índia. O segundo trabalho que apresentou uma conceituação foi o de Pant e Ohja (2017, p. 7, tradução nossa), na tentativa de identificar como e quais valores gerenciais eram abordados em países em desenvolvimento, definiram os valores gerenciais como “ideais abstratos que emergem como princípios norteadores no ato de gerenciar uma empresa ou um coletivo”.

Na Tabela 1, podem ser vistas as publicações realizadas nos últimos 50 anos sobre valores gerenciais. É possível notar que, nas últimas duas décadas, tem havido um crescimento no estudo de valores gerenciais.

As teorias e modelos utilizados como principais bases teóricas para os trabalhos publicados foram se diversificando à medida que surgiam novas propostas no campo de estudos de valores na psicologia social e aplicados no contexto organizacional. Os principais autores-base utilizados foram George England, Shalom Schwartz, Geert Hofstede, Milton Rokeach e Robert Quinn.

Tabela 1 – Número de publicações sobre valores gerenciais em cada década

DÉCADAS	Nº DE ARTIGOS	(%)
1970-1979	4	6,5%
1980-1989	10	16,5%
1990-1999	8	13,5%
2000-2009	25	41,5%
2010-2019	13	22%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fonte: AUTORA (2021)

O modelo proposto por England (1967) apesar de progredir no sentido de trazer o contexto organizacional para desenvolver uma proposta de valores pessoais dos gestores, não contemplou uma estrutura de valores gerenciais ao ser formado apenas por conceitos considerados importantes como a orientação pragmática, moralista e ética, situacional e a não relevante no comportamento dos gestores.

No mesmo ano, em 1967, Rokeach publicou pela primeira vez o *Rokeach Values Survey* (RVS) - Inventário de Valores de Rokeach (IVR) – composto por 36 valores divididos em duas

listas: a primeira continha 18 valores terminais, os quais se referiam às metas gerais de existência e expressados como substantivos (e.g., felicidade, sabedoria) e 18 valores instrumentais relacionados a comportamentos ou qualidades aprovadas moralmente pelos indivíduos, apresentados em forma de adjetivos (e.g., independente, corajoso). Para responder à escala, os respondentes deveriam ordenar os valores descritos de acordo com a hierarquia de importância, isto é, em primeiro lugar fica o valor mais desejável e, por último, o de menor relevância (ROKEACH, 1973).

A abordagem proposta por Rokeach possibilitou identificar as prioridades axiológicas dos gestores como indivíduos, uma vez que não considera o contexto organizacional e a influência que este possa ter nos valores gerenciais que orientam a ação. A consolidação do estudo de valor na psicologia social teve o trabalho de Rokeach publicado em 1973 (TAMAYO, 2001) como um de seus maiores representantes no tema. Nessa revisão da literatura de valores gerenciais, obteve-se que o modelo de valores pessoais de Milton Rokeach foi utilizado em trabalhos com objetivo de comparar as diferenças na hierarquia de valores pessoais dos gestores em diferentes culturas nacionais (BIGONNESS; BLAKELY, 1996; CONNOR et al., 2006; LENARTOWICZ; JOHNSON, 2002).

Na década de 1980, o modelo de valores culturais proposto por Geert Hofstede foi identificado, na literatura, em trabalhos cujos objetivos estavam em torno da realização de comparações dos valores dos gestores em diversos países principalmente no que se refere à preocupação sobre a importância da cultura nacional no comportamento dos gestores em diferentes contextos (CHEUNG; CHOW, 1999; CHINTA; CAPAR, 2007; ELENKOV, 1997).

Atualmente o modelo de valores culturais de Hofstede é composto por seis dimensões: (1) Distância do poder; (2) Individualismo *versus* Coletivismo; (3) Evitação a incertezas; (4) Masculinidade *versus* Feminilidade; (5) Orientação de longo prazo *versus* curto prazo e; (6) Indulgência *versus* Restrição (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Por não ser uma proposta de valores gerenciais propriamente dita, o modelo proposto por Hofstede e colaboradores ao ser empregado como valores gerenciais apresenta como limitação a aplicação de uma medida de valores a nível cultural para mensurar valores culturais no nível individual.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) geraram uma definição conceitual a partir da identificação de cinco principais características dos valores humanos encontradas na literatura: (i) valores são conceitos ou ideias; (ii) acerca de comportamentos ou estados finais desejáveis;

(iii) que transcendem situações específicas; (iv) guiam a seleção ou avaliação de comportamento e eventos, e (v) são ordenados pela sua relevância relativa.

Mais recentemente, Schwartz et al. (2012) propuseram um refinamento na teoria de valores humanos e o desenvolvimento de uma nova escala com 57 itens, conhecido como Questionário de Valores Refinado (QVR) do inglês *Portrait Values Questionnaire – Refined* (PVQ-R), foram identificados 19 valores, conceitualmente distintos: Autodireção de Pensamento e Ação; Estimulação; Hedonismo; Realização; Poder de Domínio e Poder sobre Recursos; Segurança Pessoal e Social; Tradição; Conformidade com Regras e Conformidade Interpessoal; Benevolência (Dependência e Cuidado); Universalismo (Compromisso, Natureza e Tolerância); Face; e Humildade – ver as definições no Quadro 3 – (SCHWARTZ et al., 2012; TEIXEIRA et al., 2014; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Assim como o modelo de Rokeach (1973), a teoria de valores proposta por Schwartz (1992, 2012) possui limitação no que se refere à mensuração dos valores gerenciais por não ter sido desenvolvida considerando o contexto organizacional em que os gestores atuam.

A teoria de valores competitivos de Robert Quinn e Rohrbaugh não foi desenvolvida a partir de observações de organizações reais, mas pelo julgamento realizado por sete teóricos e pesquisadores organizacionais acerca dos critérios de eficácia que são comumente utilizados, foram derivadas três dimensões de valor: *Estrutura*, *Foco organizacional* e *Meios-Fins* (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

A primeira dimensão representada pelo contraste entre a ênfase interna (orientada à pessoa) e a ênfase externa (orientada à organização). A segunda dimensão foi representada a partir da divisão entre o interesse pela estabilidade e controle e a flexibilidade e mudança, refletindo as diferentes preferências a respeito da estrutura organizacional. A terceira dimensão encontrada pelos teóricos e pesquisadores organizacionais foi representada como o grau de proximidade aos resultados organizacionais desejados ou meios-fins que refletem o contraste na preocupação pelos fins ou pelos meios (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Apesar dessas contribuições, Quinn e Rohrbaugh (1983), Hart e Quinn (1993) e O’Neill e Quinn (1993) não desenvolveram uma definição dos valores gerenciais nem conceitualmente, nem operacionalmente.

Um outro aspecto do modelo de valores proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983), que merece considerações, diz respeito à estrutura em que as funções parsonianas foram distribuídas correspondendo a uma estrutura polar dos modelos de culturas organizacionais. Todavia, cabe destacar que as funções propostas por Parsons são dispostas em uma dimensão contínua de

controle que vai de Latência – função com maior nível de controle – até a função Adaptação – função com menor nível de controle, não guardando entre si, portanto, relações de polaridade.

As abordagens teóricas empregadas para mensurar e analisar valores gerenciais e sua influência na ação dos gestores demanda uma proposta teórica que considere o contexto organizacional em que os gestores estão inseridos para que assim seja subsidiada por elementos essenciais para a função que desempenham. Neste trabalho propôs-se a Teoria da Ação da Parsons (1961) como base teórica para o desenvolvimento do conceito de valores gerenciais.

## A TEORIA DA AÇÃO E O CONCEITO DE VALORES GERENCIAIS

A teoria da ação de Parsons iniciou levando em consideração a interdependência dos sistemas de controle a partir da integração de atores, que podem ser tanto individualidades quanto coletividades. A princípio, Parsons identificou três sistemas: o sistema cultural; social e da personalidade. Posteriormente, também foi adicionado o comportamento humano como parte desses sistemas (PARSONS, 1951; PARSONS et al., 1968; PARSONS, SHILS, 1968).).

Em 1961, Parsons detalhou que esses sistemas não seriam apenas interdependentes, mas que existiria uma hierarquia de controle sobre o comportamento dos indivíduos, sendo que o sistema cultural exerceria maior força de controle dentre todos os sistemas, como pode ser visto na Figura 1 a seguir:

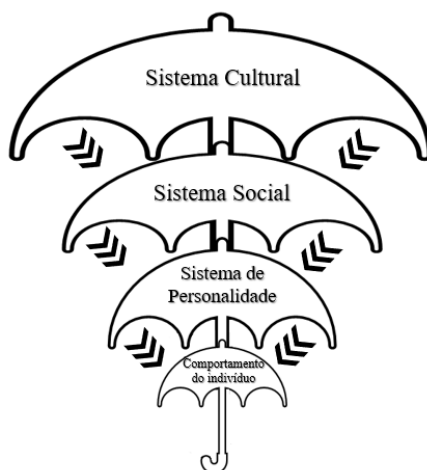


Figura 1 - Hierarquia de controle do sistema geral de ação de Talcott Parsons

Fonte: AUTORA (2021)

O sistema cultural é distinguido pela sua complexidade de elementos que compõem os padrões de solução a problemas que possam surgir de uma coletividade. O sistema cultural

possui a função de manutenção de padrões, para que haja estabilidade na estrutura das interações dos atores. Esse sistema consiste na caracterização dos padrões normativos e na internalização desses elementos pelos atores a ponto de estarem comprometidos e motivados a agir de acordo com as normas estabelecidas (PARSONS, 1961).

Já o sistema social é composto pelas interações dos atores e pelos possíveis problemas que possam surgir da relação das diferentes personalidades. O sistema social tem a função de integração dos atores, encontrando normas legais que facilitem ajustes internos congruentes com os valores desejáveis dentro da comunidade. Alguns dos mecanismos mais comuns no sistema social são o poder e o dinheiro, que permitem o controle a partir de bonificações ou restrições para os membros da comunidade, dependendo de como seu comportamento é percebido pelos demais atores (PARSONS, 1961).

A estrutura da personalidade humana possui uma base fisiológica que, além de ser autônoma é também socializada, podendo ou não se predispor e se sujeitar a estímulos referentes às expectativas em torno do papel do ator na ação (PARSONS et al., 1968). O sistema da personalidade é o responsável pela motivação em contribuir para o funcionamento do sistema geral, buscando alternativas externas para mudar tendências que já não respondem com tanta eficácia aos problemas internos com vista à preservação do grupo (PARSONS, 1961).

Por último, o sistema do comportamento humano tem como função a adaptação necessária para a sobrevivência do sistema tendo em vista o crescimento e desenvolvimento da complexidade das relações entre os atores. Essa adaptação deve ser expressa e compatível com a eficácia do sistema, a partir de mudanças pontuais que contribuam para sua estabilidade no tempo (PARSONS, 1961).

A ação é considerada como um processo com significado motivacional para o ator, como se este estivesse diante de uma fonte de energia no que se refere à gratificação ou privação e, com isso, experimentasse uma determinada situação e a histórica que é construída a partir dessa relação, aprendendo as expectativas e padrões desejáveis dentro da comunidade a respeito de um estímulo (PARSONS et al., 1968).

Os padrões da orientação de valor são os elementos culturais mais importantes na estrutura dos sistemas de ação, servindo como critério para a seleção entre as alternativas que se apresentam disponíveis em uma situação (PARSONS; SHILS, 1968; PARSONS, 1959). Kluckhohn et al. (1968), em concordância com Parsons, definiu valor como uma concepção própria de um indivíduo ou característica de um grupo acerca do desejável, que influi sobre a

seleção dos modos, meios e fins da ação acessíveis, podendo ser tanto implícita quanto explícita.

Para compreender a orientação de valor, é necessário entender o conteúdo cognitivo, expressivo e avaliativo que compõem os sistemas de símbolos, cujas formas de orientação estão corporizadas nos objetos simbólicos externos ou controladas por eles. Os sistemas de símbolos cognitivos consistem em crenças e em formas de aprendizagem, cuja propriedade fundamental é a transmissibilidade (PARSONS, 1959; PARSONS; SHILS, 1968).

Tendo a ação como resultado das expectativas de papel associadas a um comportamento desejável de um determinado ator, este trabalho definiu os valores gerenciais, nominalmente, como crenças que orientam os gestores a respeito de comportamentos desejáveis para a função que desempenham, expressando as expectativas de papel que são percebidas como importantes para os gestores no desempenho de suas funções.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento do conceito de valores gerenciais necessita de uma estrutura lógica entre os elementos essenciais para o papel dos gestores no desempenho de suas funções na organização. A teoria das facetas foi utilizada neste trabalho para auxiliar na compreensão das características e padrões que são inerentes ao conceito de valores gerenciais. Nesta seção, também, serão detalhadas as técnicas estatísticas e características da amostra que participou da validação do conceito.

### Teoria das Facetas

A Teoria das Facetas (TF) consiste em um procedimento de pesquisa metateórico que permite o desenvolvimento de teorias, assim como a construção de hipóteses, possibilitando a classificação de objetos e observações empíricas em categorias tanto exclusivas como abrangentes em relação a um tema de interesse do pesquisador. Essas categorias, pelas quais é possível classificar observações, formam os elementos da faceta, representada por componentes conceituais exclusivos ou não coincidentes dentro do universo de estudo (BILSKY, 2003; DANCER, 1990).



A faceta é o elemento central da TF e possibilita a organização de características importantes dentro de uma determinada área de pesquisa, incluindo as relações lógicas entre elas, bem como entre os elementos que as constituem (BILSKY, 2003; CANTER, 1985; HACKETT, 2014). Existem, em suma, três tipos de facetas: a primeira faceta está relacionada à população dos sujeitos considerados na pesquisa, podendo simbolizá-lo com a letra *P*. A segunda consiste no conteúdo das variáveis, como estímulos, itens, perguntas entre outros, representado pela letra *C*. As facetas de população e de conteúdo juntas determinam o campo de interesse do estudo. Finalmente, o terceiro tipo se refere às reações ou respostas dos sujeitos da pesquisa, representado pela letra *R*, refere-se ao conjunto das categorias disponíveis para avaliar os itens utilizados no estudo (BILSKY, 2003).

Na TF o delineamento da pesquisa compreende a identificação das facetas pertencentes ao objeto de estudo e seus elementos, a organização dessas facetas em uma sentença estruturadora (*mapping sentence*), as relações lógicas entre cada tipo de faceta – também conhecida como *structuple* – e, finalmente, a elaboração dos itens da escala a partir do desenho proposto (DANCER, 1990; HACKETT, 2014). A sentença estruturadora deve conter necessariamente os três tipos de facetas: população, conteúdo e reação. Cada uma dessas facetas deve ser definida da forma mais clara possível para que a *mapping sentence* possa ser utilizada efetivamente no projeto de pesquisa (CANTER, 1985).

### *Mapping Sentence* dos Valores Gerenciais

Nesta seção serão detalhados como os elementos de cada faceta foram identificados a partir da estrutura de sistemas da teoria da ação de Talcott Parsons. A operacionalização do conceito de valores gerenciais foi estruturada a partir de um esquema desenvolvido por Borg et al. (2019) que, fundamentados na TF, propuseram uma definição operacional e geral de valores, independentemente da especificação de interesse dos pesquisadores. Na estrutura proposta pelos autores, um item pertence ao universo de itens de valor se e somente se satisfizer o esquema a seguir:

A unidade social: = {pessoa *p*; grupo *g*} no contexto: = {*c*} quando confrontado pelo método: = {observação; entrevista; questionário; experimento} com objeto: = {situações; comportamento *b*} da área de vida: = {trabalho; saúde; família; Educação; economia; lazer; social; ...; em geral} responde na modalidade: = {cognitiva} expressando que é {não importante, ..., muito importante} que o objeto {existe; não existe} para o propósito: = {não especificado; instrumental *i*; terminal *t*} do grupo de referência: = {pessoa *q*; grupo *h*; empresa *C*; ...} (BORG et al., 2019, p.5, tradução nossa).

Seguindo a estrutura de valores desenvolvida por Borg et al. (2019), foram estabelecidas a faceta de população, contendo os níveis hierárquicos dos superiores, pares e subordinados dos gestores.

A *mapping sentence* dos valores gerenciais foi estruturada da seguinte forma:

- Um [A unidade social] {Gestor em qualquer nível hierárquico} em uma [Contexto] {organização lucrativa} quando confrontado por um [Método]{Questionário} composto de comportamentos desejáveis da função gerencial [Objeto], no [área da vida] {trabalho} reage [Modalidade] {cognitivamente} guiado pela sua percepção do que os Agentes das expectativas de papel {Superiores, Pares, Subordinados} priorizam em relação ao [Entidade] {Foco organizacional} [Interno ou Externo] e sua forma correspondente forma de regulação (estabilidade ou mudança), expressando que [Amplitude]{Discorda Totalmente, ..., Concorda Totalmente} com a importância relativa que os [Entidades] {Agentes das expectativas de papel} dão para a eficácia organizacional em geral.

Para a elaboração dos itens referentes ao conteúdo da faceta “Foco organizacional”, foram realizadas três entrevistas com gestores com experiência superior a 20 anos em cargos de gestão de nível estratégico em empresas de mercado com mais de cinco mil funcionários. Essas entrevistas tinham como objetivo identificar situações que os levaram a decisões consideradas importantes para eles no exercício de suas funções na organização. Foi possível identificar elementos que abrangiam o cotidiano da empresa a respeito de elementos internos e externos à organização: i. Relacionamento e comunicação interpessoal; ii. Formas de controle e manutenção de padrões; iii. A importância da sustentabilidade para a imagem organizacional; iv. Preocupação com a concorrência; v. Plano de carreira; e, vi. Inovações tecnológicas e de processos.

Além disso, cinco gestores de diferentes níveis hierárquicos e ramos de atuação responderam a um questionário com as seguintes perguntas: “Em relação aos processos internos, quais são os principais fatores que um gestor deve se preocupar? Se possível, justifique” e, também “Em relação ao ambiente externo, quais seriam os principais elementos que devem ser contemplados como metas ou objetivos da organização. Se possível, justifique”.

As respostas permitiram a identificação de sete temas referentes ao foco interno e estabilidade: i. *Latência*: Controle, Mentoria, Treinamento, Tempo de casa; ii. *Integração*: Comunicação, Incentivos econômicos e Indicadores de desempenho. No que se refere ao foco externo e mudança, identificou-se oito temas: iii. *Alcance de objetivos*: Mercado, Vendas,

Imagem organizacional, Sustentabilidade e, por fim; iv: *Adaptação*: Inovação, Concorrência, Cliente e Relações Políticas.

A faceta de conteúdo foi estabelecida a partir da teoria da ação de Parsons, abrangendo os focos internos e externos e seus respectivos objetivos: estabilidade ou mudança. A *mapping sentence* completa pode ser vista na Figura 2.

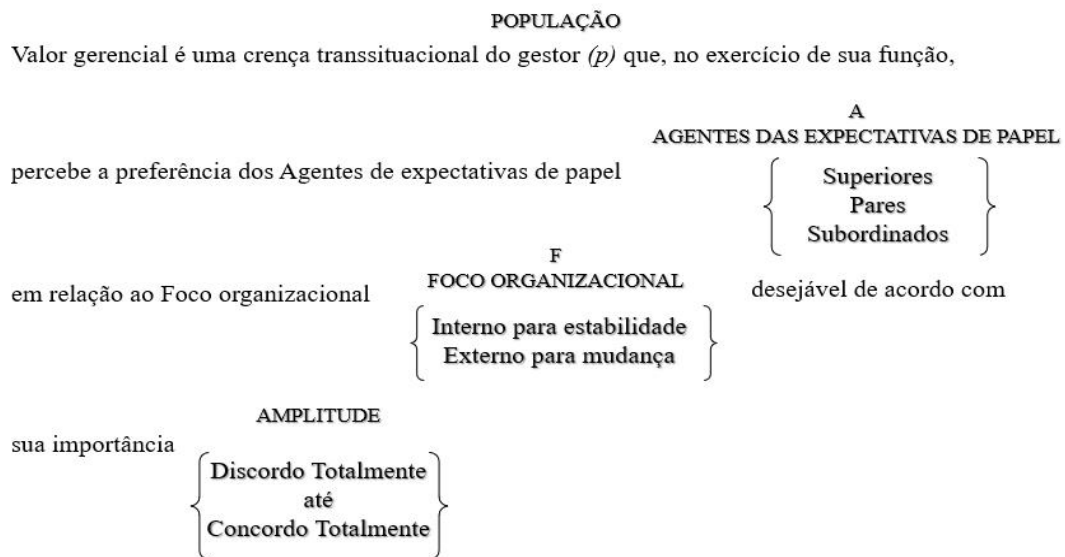


Figura 2 – Sentença estruturadora dos Valores Gerenciais

Fonte: AUTORA (2021)

A organização dos elementos de cada faceta auxiliou na construção de itens que corresponderam explicitamente aos diferentes aspectos teóricos das facetas identificadas. Foram identificados sete temas referentes ao foco interno e estabilidade: i. *Latência*: Controle, Mentoria, Treinamento, Tempo de casa; ii. *Integração*: Comunicação, Incentivos econômicos e Indicadores de desempenho. No que se refere ao foco externo e mudança, identificou-se oito temas: iii. *Alcance de objetivos*: Mercado, Vendas, Imagem organizacional, Sustentabilidade e, por fim; iv: *Adaptação*: Inovação, Concorrência, Cliente e Relações Políticas.

#### Tratamento de dados

O tratamento dos dados ocorreu com a aplicação o Escalonamento Multidimensional (EMD), técnica estatística que possibilita a identificação da estrutura de dimensões-chave e subjacentes a partir de similaridades fornecidas pelas respostas dos participantes, contribuindo para avaliar suas percepções a respeito dessas dimensões (HAIR et al., 2009). O *software* escolhido para realizar o EMD foi o *SPSS versão 20* com o algoritmo de escalonamento por

proximidade – *Proximity Scaling* (PROXSCAL), indicado quando as matrizes utilizadas na entrada do EMD são similares. A aplicação de MDS possibilitou analisar a distribuição no espaço dos itens de acordo com as facetas. Isto é, possibilitou analisar a existência das facetas estabelecidas para a operacionalização do conceito de valores gerenciais.

#### Amostra e Coleta de Dados

O questionário foi composto por duas partes. A primeira parte continha seis perguntas sobre as características sociodemográficas e funcionais dos gestores: idade, gênero, tempo em cargo de gestão, estado federativo que trabalha atualmente, a que cargo reporta, o tamanho e o ramo da empresa. A segunda parte era formada pela Escala de Valores Gerenciais com 45 itens no total, dividida nos três níveis dos Agentes das expectativas de papel – Superiores, Pares e Subordinados – cada um contendo os 15 itens referentes aos temas da faceta foco organizacional. A *amplitude* da escala que permitiu aos respondentes julgarem a importância atribuída pelos agentes das expectativas a cada item foi estabelecida variando em uma escala *Likert* de seis pontos de discordo totalmente e concordo totalmente.

Cabe destacar que os gestores deveriam, necessariamente, ter trabalhadores sob sua gestão para poderem participar, já os níveis hierárquicos superiores ou pares eram optativos e de acordo com a estrutura da organização que atuavam.

A plataforma utilizada para contatar e convidar os gestores foi o *LinkedIn*, pela qual foi feito o convite para a participação na pesquisa. O questionário online foi estruturado no *SurveyMonkey* e enviado para os gestores que aceitaram participar. Foram enviados 977 convites para a participação na pesquisa, foi obtido um retorno de 173 respostas válidas o que representou uma taxa de retorno de 17% e com poder  $(1-\beta)$  de 0,99.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A idade média dos gestores foi de 39,6 anos (DP=13 anos) e a maioria dos respondentes foram homens, representando 64% da amostra. O tempo médio em cargo de gestão foi de 13,5 anos (DP=7,8 anos). Os gestores que se reportam a cargos de hierarquia alta (Presidência e Direção) equivalem a 48% da amostra. O ramo “Comércios e Serviços” correspondeu a 59% dos gestores. Por fim, o tamanho da empresa mais frequente foi “Grande” tanto para a

“Indústria” (29%) quanto para o “Comércios e Serviços” (42%) que juntos somam 71% dos respondentes.

O resultado do MDS indicou a existência da faceta “agentes das expectativas”, tendo pares e subordinados sido distribuídos numa estrutura de faixas com os superiores ao centro (Figura 3).

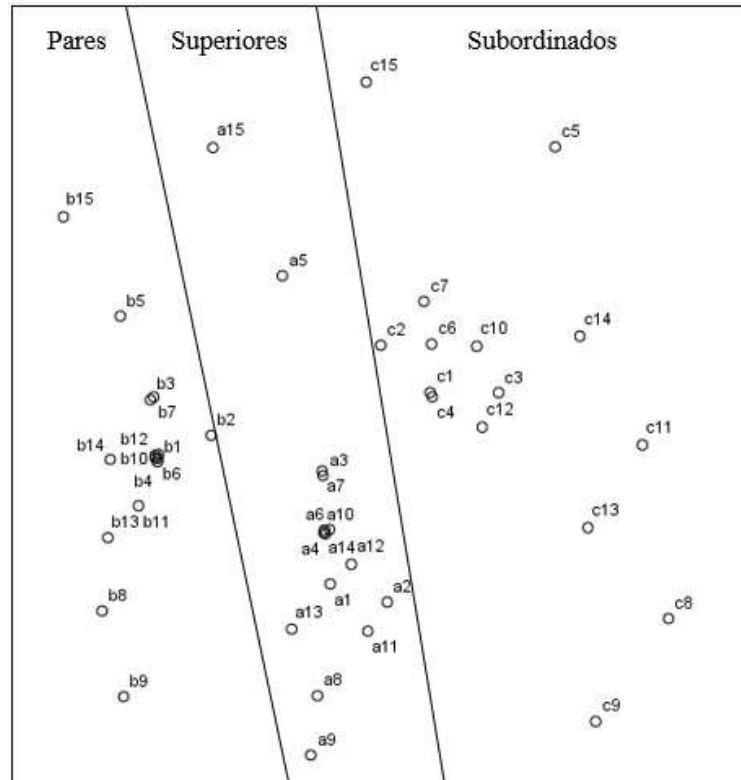


Figura 3 – Pré-teste: Escalonamento Multidimensional da EVG 1 – Nível hierárquico

Fonte: Dados da pesquisa

A faceta que representa o nível hierárquico dos superiores ficou localizada na faixa central do EMD o que pode sugerir os gestores levam em consideração a possibilidade de serem beneficiados ou punidos formalmente por seus superiores, já os pares e subordinados por estarem localizados nas pontas podem exercer controle por meios mais informais na organização.

Em relação ao resultado do MDS para a faceta de foco organizacional, foi possível identificar que o foco interno (ai, bi, ci) ocupou a área central do espaço, circundado pelo foco externo (ax, bx, cx), numa configuração modular (Figura 4).

Tendo em vista que os itens pertencentes ao foco interno têm a consistem na promoção da estabilidade organizacional, pode-se entender que os gestores percebem que as expectativas de papel sobre a sua função está associada a capacidade do gestor manter a ordem na

organização, sendo o responsável por propiciar um cuidado com a manutenção dos padrões estabelecidos e o incentivo à integração dos membros de sua equipe.

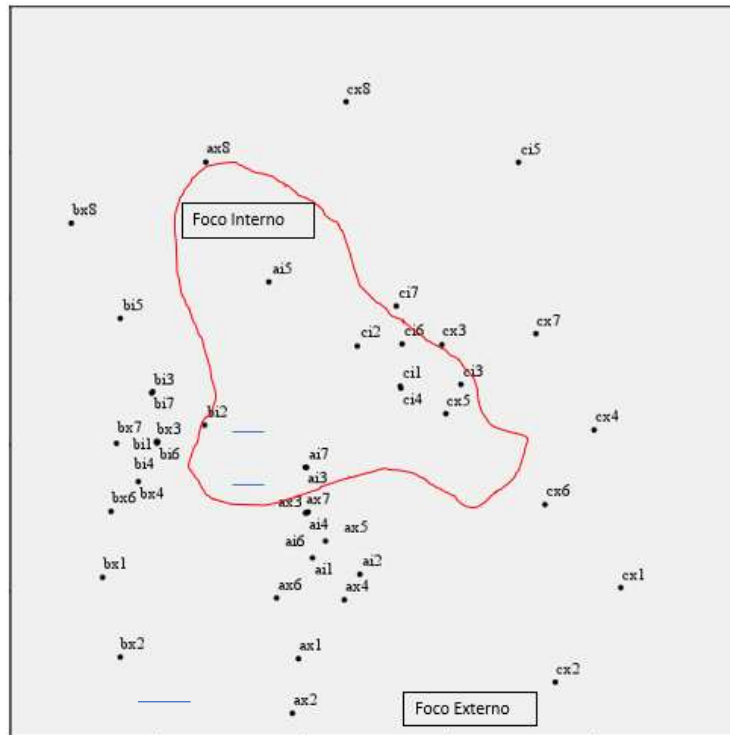


Figura 4 – Pré-teste: Escalonamento Multidimensional da EVG 2 – Foco organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: a: superiores; b: pares; c: subordinados; x: externo; i: interno

Os resultados da EMD confirmaram facetas Agentes de Expectativas e foco organizacional previamente estabelecidas na operacionalização do conceito de valores gerenciais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, a definição e a operacionalização do conceito de valores gerenciais foram desenvolvidas visando construir uma estrutura de valores que abordasse o contexto organizacional sobre as expectativas de papel que são aprendidas sobre a função do gestor. Os valores gerenciais foram definidos como crenças que orientam os gestores a respeito de comportamentos desejáveis para a função que desempenham, expressando as expectativas de papel que são percebidas como importantes para os gestores no desempenho de suas funções.

As facetas de conteúdo foram confirmadas de acordo com as orientações dos agentes das expectativas de papel, dividindo-se entre três grupos: Superiores, pares e subordinados.

Além disso, houve uma concentração no espaço das facetas que representavam o foco interno, ao passo que os itens que representavam o foco externo ficaram mais próximas das bordas.

A principal contribuição deste trabalho está contribuição teórica com a definição de valores gerenciais e sua estrutura, a partir das expectativas de papel do gestor, que são aprendidas e subjetivamente interiorizadas levando em consideração os elementos do cotidiano da gestão (PARSONS, 1959; PARSONS et al., 1968).

Esse fator cognitivo pode ser desenvolvido na organização por meio do processo de socialização, formal ou informal, e efetivado no que se refere à gratificação ou à privação (PARSONS et al., 1968). Desse modo, a definição de valores gerenciais visa proporcionar um instrumento que auxilie no conhecimento das motivações de cada gestor, potencializando a sua eficácia na organização ao serem posicionados em diferentes áreas de acordo com suas características, assim como em um recrutamento e seleção mais eficazes.

A limitação desse trabalho se deu em decorrência do período de coleta de dados ter sido feita durante a pandemia do covid-19 que alterou as formas de trabalho de parte da população mundial e fez com que os trabalhadores tivessem que se adaptar a uma rotina diferente da socialização presencial. Dentro desse período, os gestores tiveram que buscar alternativas para se comunicar com suas equipes e promover o alcance de metas organizacionais, o que pode ter influenciado nas percepções a respeito de seu papel gerencial.

Em pesquisas futuras, propõe-se a realização de análises que contemplem os itens levando em consideração os temas parsonianos do foco interno – latência, integração – e do foco externo – alcance de objetivos e adaptação. A relação dos níveis hierárquicos com as expectativas também pode ser trabalhada com o intuito de se obter quais temas são considerados mais importantes na percepção de cargos com diferentes níveis de controle sobre o papel do gestor.

## REFERÊNCIAS

BIGONESS, W. J.; BLAKELY, G. L. A cross-national study of managerial values. **Journal of International Business Studies**, p. 739-752, 1966.

BILSKY, W. A Teoria das Facetas: noções básicas. **Estudos de Psicologia**, v.8, n. 3, p. 357-365, 2003.

BORG, I. et al. Work values and facet theory: from intercorrelation to individuals. **International studies of management and organization**, v. 49, p. 283-302, 2019.

CANTER, D. **Facet Theory**: approaches to social research. Nova York: Springer. 1985.

CHEUNG, G. W.; CHOW, I. H. S.; Subcultures in greater China: a comparison of managerial values in the People's Republic of China, Hong Kong, and Taiwan. **Asia Pacific Business Review**, v. 16, p. 369-387, 1999.

CHINTA, R.; CAPAR, N. Comparative analysis of managerial values in the USA and China. **Journal of Technology Management in China**, v. 2, v. 3, p. 212-224, 2007.

CONNOR, P. E. et al. Public-sector managerial values: United States, Canada and Japan. **International Journal of Organizational Theory and Behavior**, v, 9, n. 2, p. 147-173, 2006.

DANCER, L. S. Introduction to Facet Theory and its applications. **Applied Psychology: An International Review**, 39, p. 365-377, 1990.

ELENKOV, D. S. Differences and Similarities in Managerial Values between U.S. and Russian Managers. **International Studies of Management & Organizations**, v. 27, n. 1, p. 85-106, 1997.

ENGLAND, G. W. Personal Values Systems of American Managers. **The Academy of Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 53-68, 1967.

HACKETT, P. M. W. **Facet Theory and the Mapping Sentence**: evolving philosophy, use and application. Basingstoke: Palgrave, 2014.

HAIRJR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HART, S. L.; QUINN, R. E. Role executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. **Human relations**, v. 46, n. 5, p. 543-574, 1993.

HOFSTEDE, G. National Cultures in Four Dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. **Studies of Man. & Org.**, v.13, n. 1-2, p. 46-74, 1983.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2005.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations**: software of the mind. Rev. Ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

LENARTOWICZ, T.; JOHNSON, J. P. Comparing managerial values in twelve Latin American countries: An exploratory study. **Management International Review**, v. 42, n. 3, p. 279-307, 2002.

O'NEILL, R. M.; QUINN, R. E. Editor's note: applications of the competing values framework. **Human resource management**, v. 32, n. 1, p. 1-7, 1993.

PANT, A.; OHJA, A. K. Managerial values and organizational identities in the developing world: an introduction to the special issue. **Journal of human values**. v. 23, n. 1, vii-xii, 2017.

PARSONS, T. An outline of the social system. In: **Theories of Society**. Nova York: The free press of Glencoe, 1961.

PARSONS, T. et al. Algunas categorías fundamentales de la teoría de la acción: exposición general. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Ed.). **Hacia una teoría general de la acción**. Buenos Aires: Kapelusz, 1968.



PARSONS, T. General theory in sociology. In: R. K. Merton; L. Broom; L. S. Cottrell, Jr. (Eds.). **Sociology today**, New York: Basic Books. 1959.

PARSONS, T. **The Social System**. Free Press, New York. 1951.

PARSONS, T.; SHILS, E. A. Los valores, los motivos y los sistemas de la acción. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Ed.). **Hacia una teoría general de la acción**. Buenos Aires: Kapelusz, 1968.

POSNER, B. Z.; RANDOLPH, W. A.; SCHMIDT, W. H. Managerial values across functions: a source of organizational problems. **Group & Organization Management**, v. 12, n. 4, p. 373-385, 1987.

QUINN, R. R.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, v. 23, n. 3, p. 363-377, 1983.

QUINN, R. R.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, v. 23, n. 3, p. 363-377, 1983.

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

SAHA, S. K. Relationship between managerial values and hiring preferences in the context of the six decades of affirmative action in India. Equality, **Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 31, n. 2, p. 176-197, 2012.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 58, p. 878- 891, 1990.

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

SCHWARTZ, S. H.; CIECIUCH, J.; VECCHIONE, M.; DAVIDOV, E.; FISCHER, R.; BEIERLEIN, C.; RAMOS, A.; VERKASALO, M.; LÖNNQVIST, J. E.; DEMIRUTKU, K.; DIRILEN-GUMUS, O.; KONTY, M. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012.

SCHWARTZ, S. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 127-147, dez. 2001.

TEIXEIRA, M. L. M. et al. Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos brasileiros. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 139-152, jun. 2014.

TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. The Refined Theory of Values: associations with behavior and evidences of discriminative and predictive validity. **Psicol. USP**, v. 27, n. 2, p. 341-356, 2016.