

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ASPECTOS DA DECISÃO DE ASSUMIR UM CARGO DE GESTÃO: AS RELAÇÕES
ENTRE OS VALORES PESSOAIS, A UTILIDADE E A ATITUDE EM RELAÇÃO À
CARREIRA.**

Fábio Alessandro Affonso Antonio

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO

2022

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FÁBIO ALESSANDRO AFFONSO ANTONIO

**ASPECTOS DA DECISÃO DE ASSUMIR UM CARGO DE GESTÃO: AS RELAÇÕES
ENTRE OS VALORES PESSOAIS, A UTILIDADE E A ATITUDE EM RELAÇÃO À
CARREIRA.**

Tese original apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão corrigida

SÃO PAULO

2022

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Antonio, Fábio Alessandro Affonso.
ASPECTOS DA DECISÃO DE ASSUMIR UM CARGO DE GESTÃO: AS
RELAÇÕES ENTRE OS VALORES PESSOAIS, A UTILIDADE E A
ATITUDE EM RELAÇÃO À CARREIRA. / Fábio Alessandro Affonso Antonio.
- São Paulo, 2022.
235 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2022.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. valores pessoais. 2. decisão de carreira. 3. utilidade. 4. atitude em
relação a um cargo de chefia. 5. análise conjunta. I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

**À minha esposa Denise, pelo apoio,
pela parceria e pela valorização
de nossa vida juntos. Te amo para sempre.**

AGRADECIMENTOS

É uma tarefa hercúlea, em tão pouco espaço, tentar agradecer de maneira justa a importância real que cada um dos aqui presentes teve na construção deste projeto de vida. De qualquer forma, vou me arriscar mesmo assim.

Em primeiro lugar, agradeço imensamente à Deus pela graça de, neste processo de construção intelectual, Ele ter me mostrado que a fé caminha junto com a razão, como prega Santo Agostinho (AGOSTINHO, 1984). Sem Jesus, nada disso seria possível, nem mesmo a força para conclusão deste trabalho. Sendo assim, por essa importantíssima graça concedida, espero tê-Lo honrado em cada linha desta tese, uma vez que tudo é para glorificá-Lo.

Ademais, agradeço especialmente à minha esposa Denise Sanny Mançano Wakasugi pela indescritível parceria neste projeto tão importante de minha carreira e vida. Foram praticamente 6 anos desde os primeiros passos até a concretização deste sonho. E em todo esse tempo, o apoio, a motivação, a energia e o grandioso cuidado que recebi dela foram absolutamente decisivos para o sucesso dessa empreitada. Minha amada esposa Denise, tenha sempre a certeza de que o nosso amor serviu de inspiração para grandes idéias e conquistas. Você foi sempre meu apoio e incentivo, pois a minha felicidade hoje é a sua felicidade e vice e versa. Afinal, somos um só, uma única alma unida pelo tempo. Por esses motivos, além do agradecimento, registro nessa obra meu eterno amor por ela, Denise, minha alma gêmea.

Além dela, agradeço a toda a minha família pelo apoio e compreensão que tiveram nos incontáveis dias que tive de me ausentar para realizar este trabalho. Muito obrigado aos meus pais Luiz Antonio e Lurdes de Fátima por toda a minha educação e criação, aos meus sogros Carlos Wakasugi e Rosa Mançano pelo incentivo, aos meus sobrinhos Ricardo Affonso, Henrique Affonso e Miguel Wakasugi pelos momentos mais do que especiais durante essa jornada e ao meu irmão Paulo Affonso pela torcida. Também gostaria de agradecer aos meus amados cunhados-irmãos Déborah Wakasugi e Ernesto Sampaio, cujo apoio e carinho foram mais do que fundamentais para o sucesso desta pesquisa, ao Leandro Wakasugi e à Cláudia Ferreira pelas vibrações sempre positivas e à Aderlene Pires pelo suporte contínuo. Ainda na

família, um agradecimento carinhoso aos meus falecidos avós Milton Affonso e Carolina Affonso, para quem devo a minha formação valorativa e acadêmica. Sem eles esta tese jamais seria possível. Amo todos vocês.

Agora, quero eternizar um obrigado mais do que importante ao meu querido orientador e amigo Prof. Dr. Joel Souza Dutra. Além das inestimáveis orientações e contribuições para esta tese, preciso agradecê-lo por todos os ensinamentos que me foram gentilmente concedidos e que forjaram o profissional e o acadêmico que sou hoje. Prof. Joel, muito obrigado pela oportunidade e pela honra de ter sido seu orientando e pelo carinho e cordialidade de sempre. O senhor é literalmente meu modelo acadêmico.

Ademais, nesta jornada tive a honra de conviver com professores feanos que fundamentaram a minha formação e que, por isso, gostaria de assinalar nesta seção. Meu obrigado aos professores Abraham Yu, Adriana Backx, Walter Canton, Roy Martelanc, Maria Aparecida, Liliana Vasconcellos e Rosa Fischer por todos os ensinamentos. Faz-se importante, também, o destaque para as professoras Liliana Vasconcellos e Maria Luisa Teixeira, que compuseram a minha qualificação e que tornaram esse trabalho cientificamente mais robusto. Agradeço a todos pela honra desse convívio.

Ainda a respeito de professores, nessa jornada tive o privilégio de encontrar duas sumidades em seus campos de atuação. Dois verdadeiros intelectuais que, além do conhecimento transmitido, ajudaram a forjar valores católicos em meu caráter. Meu muito obrigado ao Prof. Dr. Evandro Pontes e ao Prof. Dr. Joel Gracioso, não tenho palavras para agradecer tudo o que fizeram por mim.

Outra pessoa de extrema importância e que precisa ser lembrada por aqui é o fantástico Irmão Ari do Mosteiro Cela São José. Ter te conhecido na reta final deste trabalho foi um presente de Deus. Obrigado de coração por transmitir tanta alegria genuína e por toda a sua oração. Tenho certeza de que tudo isso foi essencial para a minha alma. Muito obrigado por isso, meu “irmão gêmeo”. Aproveito para agradecer a todos os irmãos do mosteiro também.

Eu não poderia deixar de agradecer alguns grandes amigos que apoiaram e que participaram ativamente nessa jornada. Sem eles tenho certeza de que tudo seria muito mais difícil e menos divertido. Começo com uma pessoa especial nessa jornada, a amiga Elaise Rocha. Agradeço demais por todo seu apoio e ajuda, eles foram imprescindíveis. Obrigado também aos grandes amigos Adilson Rosa, Fábio Silvério, Frei Carlos, Ronaldo Nagai, Eduardo Becker, Mauro Passeti, Maria Aparecida, Pedro Thurler, Erotides Cardoso, Regina Oyamaguchi, Eduardo Vilas Boas, Pedro Godeguez, Júlio Galache, Alexandre Almeida, Walter Franco, Alexandre Morete, Patrícia Alves, João Gustavo, Arlindo Júnior, André Nardy, Igor Guimarães, Kelly Sacramento, Natacha Bertoia, Carlos Eduardo Gomes, Reginaldo Nogueira, Cristiano Correa, Hernani Vidigal, Paulo Taneda, Douglas Bastos, Arthur Beloto, Danielle Gugliere, Virgínia Falcão, Marcelo Gozzi, Rafael Baceti, Tatiana Dutra, Heloísa Hirano, Gabriela Oncins, Juliana Camargo, Clara Oliveira e Giovana Pancha. Além disso, um obrigado sem tamanho ao querido amigo de jornada Rodrigo Ferreira pelos fantásticos papos e pela amizade durante todo esse tempo. Obrigado também aos queridos amigos e colegas de turmas do doutorado, Guilherme Koreeda e Archibald Araújo, vocês foram imprescindíveis. E um último obrigado aos meus amigos de colégio e de longa data Marcos Blasi e Cylon Liaw. Eu gostaria de dizer a todos o meu muito obrigado por tudo.

Finalmente, agradeço a Deus mais uma vez por outra graça alcançada durante essa jornada. Tive a felicidade de, no momento mais intenso deste trabalho, conhecer um grupo de pessoas que mudaram a vida de minha família. Me refiro à queridíssima turma de amigos do fabuloso Instituto Veraz. Os conheci despreziosamente num curso sobre as cruzadas, e, naquele momento, eu não podia compreender a magnitude da importância que esses cruzadores teriam em minha vida. Descobri que eu tinha um irmão que ainda não conhecia, meu querido Paulo Prandini, casado com a pessoa mais carinhosa do grupo, a Cláudia Mello. Encontrei outra irmã mais nova, Sophia Hüne, a agregadora de todos nós, e seu queridíssimo Thiago Sanchez. Me deparei com o casal mais divertido e perspicaz, o Marcel Perez e a Paula Ramires. Também conheci outra díade incrível e amável, a Andressa Yazbek, a responsável pelo Veraz, e o Uirá de Silvio, a cordialidade em pessoa. E tive o privilégio de formar amigos maravilhosos, os queridos Carlos Freitas, Luciano Oliveira e Alexandre Oliveira, uns gigantes do conhecimento. Saibam que cada um de vocês teve um papel fundamental na finalização

desta pesquisa. Ademais, vocês são a prova empírica do que estudei na minha dissertação de mestrado: a compatibilidade entre as pessoas é crucial para uma vida com qualidade. Agradeço demais a todos por essa infável amizade, vocês são incríveis. E por isso, a todos deste benquisto *Petit Comité*, muito obrigado por tudo!

“Foi o tempo que perdeste com tua rosa que a fez tão importante. [...] Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas.”

Saint-Exupéry (2015, p. 74)

RESUMO

A escolha de carreira é um tema contemporâneo e recorrente na literatura científica mundial. Graças às mudanças constantes no ambiente, a competitividade do mercado de trabalho torna-se relevante e, assim, a empregabilidade ganha foco. Assim sendo, as pessoas passam a se preocupar mais com suas carreiras no intuito de manterem-se integradas ao mercado de trabalho. Dentro desse cenário, a tomada de decisão de carreira ganha destaque e o indivíduo passa a ser o responsável pelas suas escolhas no ambiente contemporâneo. Por isso, faz-se importante entender o processo de escolha de carreira para que indivíduos e organizações possam gerir melhor esse fenômeno. Dentre as diversas linhas de estudo sobre esse tema, a relação entre os valores pessoais e a tomada de decisão de carreira encontra respaldo na literatura científica. Contudo, essa relação ainda é controversa e repleta de lacunas exploráveis. No intuito de contribuir para a compreensão de uma dessas lacunas, este estudo teve como objetivo principal construir um modelo da relação entre valores pessoais, utilidade percebida nas decisões de carreira e atitudes com relação à carreira. Para tanto, foi considerada como objeto de estudo a decisão de carreira de uma pessoa em assumir um posto de chefia em uma organização. A pesquisa foi realizada em duas fases, uma qualitativa para delimitação dos atributos de utilidade de um cargo de chefia e outra quantitativa para a modelagem da relação entre os valores pessoais, a utilidade do cargo de chefia e a atitude em relação a esse cargo, sendo que a coleta dos dados foi obtida por meio de dois questionários eletrônicos. A amostragem foi não probabilística obtida por conveniência e pela técnica de bola de neve a partir de alunos de graduação de duas instituições de ensino paulistas e por contatos do pesquisador. Foram utilizadas a análise do discurso, a análise conjunta e a modelagem de equações estruturais como ferramentas para o teste das hipóteses. Os resultados corroboraram a idéia de que os valores pessoais são antecedentes tanto da utilidade como da atitude em relação à carreira e, por isso, eles assumem um papel central nas decisões de carreira das pessoas.

Palavras-chave: valores pessoais, decisão de carreira, utilidade, atitude em relação a um cargo de chefia, análise conjunta.

ABSTRACT

Career choice is a contemporary and recurring theme in the world scientific literature. Due to constant changes in the environment, the competitiveness of the labor market becomes relevant and, thus, employability gains focus. Therefore, people become more concerned with their careers in order to remain integrated into the labor market. Within this scenario, career decision-making gains prominence and individuals become responsible for their choices in the contemporary environment. Therefore, it is important to understand the career choice process so that individuals and organizations can manage this phenomenon. Among the various lines of study in this topic, the relationship between personal values and career decision-making is supported by the scientific literature. However, this relationship is still controversial and full of exploitable gaps. In order to contribute to the understanding of one of those gaps, this study aimed to build a model of the relationship between personal values, perceived utility in career decisions and attitudes towards career. Therefore, the career decision of a person to assume a leadership position in an organization was considered as an object of this study. The research was carried out in two phases, a qualitative one to enumerate the utility attributes of a managerial position and quantitative phase applied to model the relationship between personal values, the utility of the managerial position and the attitude towards this position, and data collection was made through two electronic questionnaires. Sampling was non-probabilistic obtained by convenience using the snowball technique from undergraduate students from two educational institutions in São Paulo and through contacts of the researcher. Discourse analysis, conjoint analysis and structural equation modeling were used as tools for testing the hypotheses. The results corroborate the idea that personal values are antecedents of both utility and career attitude and, therefore, they play a central role in people's career decisions.

Keywords: personal values, career decision, utility, attitude towards a leadership position, conjoint analysis.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de pesquisa e objetivos.....	9
1.2 Contextualização do problema de pesquisa.....	10
1.3 Pressupostos teóricos do problema de pesquisa e lacuna.....	15
1.4 Justificativa da pesquisa	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 As decisões de carreira	23
2.2 A utilidade percebida como antecedente das decisões.....	30
2.3 Valores pessoais e comportamento	36
2.4 Atitudes e comportamento	50
3. MÉTODO DE PESQUISA	53
3.1 Problema de pesquisa, modelo teórico e hipóteses.....	53
3.2 Delineamento da pesquisa	59
3.3 Plano amostral	63
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	65
3.5 Processamento e análise dos dados	81
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	89
4.1 Caracterização da amostra da fase 1.....	89
4.2 Análise do discurso da fase 1.....	94
4.3 Caracterização da amostra da fase 2.....	102

4.4	Análise univariada da fase 2	108
4.5	Análise bivariada da fase 2	119
4.6	Análise de regressão da fase 2	126
4.7	Modelagem de Equações Estruturais da fase 2	131
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	177
5.1	Contribuições práticas deste estudo.....	181
5.2	Limitações do estudo	182
5.3	Estudos futuros	183
6.	REFERÊNCIAS.....	185
7.	APÊNDICES.....	214
7.1	Apêndice 1: questionário da fase 1	215
7.2	Apêndice 2: questionário da fase 2	227

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Descrição dos tipos motivacionais de valores de Schwartz.....	40
Quadro 2 — Modelo do termo de consentimento livre e esclarecido da primeira fase da pesquisa.....	66
Quadro 3 — Perguntas do questionário para obtenção dos atributos de utilidade para cargo de chefia.....	67
Quadro 4 — Modelo do termo de consentimento livre e esclarecido da segunda fase da pesquisa.....	69
Quadro 5 — Atributos de utilidade para cargos de chefia e seus respectivos níveis.....	70
Quadro 6 — Planejamento fatorial fracionado dos estímulos com os níveis.....	74
Quadro 7 — Itens da versão brasileira do PVQ-21 com tipos motivacionais e dimensões bipolares.....	78
Quadro 8 — Resumo do método da pesquisa.....	85
Quadro 9 — Atributos de utilidade finais para cargos de chefia com exemplos de citações utilizados na fase 2.....	99
Quadro 10 — Resumo dos testes dos pressupostos da regressão da fase 2.....	130
Quadro 11 — Parâmetros das análises das modelagens de equações estruturais.....	135
Quadro 12 — Resumo do status das hipóteses da pesquisa.....	150
Quadro 13 — Resumo comparativo dos Modelos 1, 2 e 3.....	173

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Base do planejamento fatorial fracionado para criação dos estímulos.	73
Tabela 2 — Distribuição das frequências das faixas etárias dos respondentes da fase 1.	90
Tabela 3 — Distribuição das frequências do número de dependentes dos respondentes da fase 1.	90
Tabela 4 — Distribuição das frequências da experiência profissional dos respondentes da fase 1.	92
Tabela 5 — Distribuição das frequências entre as faixas salariais dos respondentes da fase 1.	93
Tabela 6 — Distribuição das frequências do momento de carreira dos respondentes da fase 1.	95
Tabela 7 — Distribuição das frequências dos atributos de decisão dos respondentes da fase 1.	96
Tabela 8 — Distribuição das frequências das faixas etárias dos respondentes da fase 2.	103
Tabela 9 — Distribuição das frequências do número de dependentes dos respondentes da fase 2.	104
Tabela 10 — Distribuição das frequências da experiência profissional dos respondentes da fase 2.	105
Tabela 11 — Distribuição das frequências entre as faixas salariais dos respondentes da fase 2.	107
Tabela 12 — Distribuição das frequências do momento de carreira dos respondentes da fase 2.	107
Tabela 13 — Distribuição das frequências de respostas do instrumento PVQ-21 da fase 2.	109
Tabela 14 — Análise univariada das dimensões bipolares da fase 2.	114
Tabela 15 — Análise univariada da utilidade percebida da fase 2.	117
Tabela 16 — Análise univariada da atitude em relação a um cargo de chefia da fase 2.	118
Tabela 17 — Distribuição das frequências da atitude em relação ao cargo de chefia da fase 2.	118
Tabela 18 — Correlações de Pearson e Spearman para as dimensões bipolares da fase 2.	119
Tabela 19 — Correlações de Pearson para os atributos de utilidade da fase 2.	120
Tabela 20 — Correlações de Spearman para os atributos de utilidade da fase 2.	120
Tabela 21 — Correlações de Pearson e Spearman entre as dimensões bipolares e os atributos de utilidade na decisão de aceitar um cargo de chefia da fase 2.	121
Tabela 22 — Correlações de Pearson e Spearman entre a atitude em relação ao cargo de chefia e os atributos de utilidade na decisão de aceitar um cargo de chefia da fase 2.	125
Tabela 23 — Correlações de Pearson e Spearman entre as dimensões bipolares e a atitude em relação ao cargo de chefia da fase 2.	126
Tabela 24 — Regressão múltipla entre a atitude em relação a um cargo de chefia, as dimensões bipolares e os atributos de utilidade da fase 2.	128
Tabela 25 — Análises de mensuração do Modelo 1.	141

Tabela 26 — Matriz das cargas cruzadas (crossloadings) do Modelo 1.....	142
Tabela 27 — Matriz de correlações entre as variáveis latentes do Modelo 1.....	144
Tabela 28 — Resultados estruturais do Modelo 1.....	145
Tabela 29 — Análise dos resíduos do Modelo 1.....	146
Tabela 30 — Resultados estruturais do Modelo 1 adaptado para o teste da mediação.....	149
Tabela 31 — Análises de mensuração do Modelo 2.....	154
Tabela 32 — Matriz das cargas cruzadas (crossloadings) do Modelo 2.....	155
Tabela 33 — Matriz de correlações entre as variáveis latentes do Modelo 2.....	156
Tabela 34 — Resultados estruturais do Modelo 2.....	157
Tabela 35 — Análise dos resíduos do Modelo 2.....	159
Tabela 36 — Resultados estruturais do Modelo 2 adaptado para o teste da mediação.....	161
Tabela 37 — Análises de mensuração do Modelo 3.....	167
Tabela 38 — Matriz das cargas cruzadas (crossloadings) do Modelo 3.....	168
Tabela 39 — Matriz de correlações entre as variáveis latentes do Modelo 3.....	170
Tabela 40 — Resultados estruturais do Modelo 3.....	170
Tabela 41 — Análise dos resíduos do Modelo 3.....	172

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Evolução histórica da frequência de artigos sobre carreira publicados na base de dados Scopus.....	13
Gráfico 2 — Mapa de redes bibliográficas sobre decisão de carreira e valores.....	21
Gráfico 3 — Exemplo de curvas de indiferença para combinações de produtos X e Y.....	32
Gráfico 4 — Distribuição de frequências da escolaridade dos respondentes da fase 1.....	91
Gráfico 5 — Distribuição de frequências da escolaridade dos respondentes da fase 2.....	105
Gráfico 6 — Resultado do escalonamento multidimensional para o PVQ-21 da fase 2.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Modelos de processo decisório.....	25
Figura 2 — Modelo de Auto-gestão de Carreira.....	29
Figura 3 — Transcrição do modelo teórico das relações entre os tipos motivacionais e dimensões bipolares de valores de Schwartz.	41
Figura 4 — Transcrição do modelo teórico refinado dos valores de Schwartz.	44
Figura 5 — Transcrição do modelo proposto da relação entre valores pessoais e as decisões de comportamento e atitudes.	46
Figura 6 — Modelo teórico a ser testado nesta pesquisa.....	57
Figura 7 — Hipóteses desta pesquisa.	57
Figura 8 — Fases da pesquisa.....	62
Figura 9 — Modelo 1 estimado para o teste das hipóteses 1 à 5.	137
Figura 10 — Modelo 1 adaptado para o teste das hipóteses 6 à 9.	148
Figura 11 — Modelo 2 estimado para o objetivo principal da pesquisa.....	152
Figura 12 — Modelo 2 adaptado para o teste de mediação.....	160
Figura 13 — Modelo 3 estimado para o objetivo principal da pesquisa.	163
Figura 14 — Modelo final estimado para o objetivo principal da pesquisa.	177

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção introdutória, serão apresentados o problema e os objetivos desta pesquisa, sua contextualização, justificativa e ponderações sobre a lacuna de conhecimento.

1.1 Problema de pesquisa e objetivos

Este trabalho tem como problema de pesquisa fundamental a seguinte pergunta: *Quais são as relações entre os valores pessoais, a utilidade percebida nas decisões de carreira e as atitudes em relação à carreira?*

Com isso, o objetivo geral deste trabalho foi o de construir um modelo de relação entre valores pessoais, utilidade percebida nas decisões de carreira e atitudes com relação à carreira. Para tanto, foi considerado como objeto de estudo a decisão de carreira de uma pessoa em assumir um posto de chefia em uma organização.

Decorrente do objetivo primário, este estudo pretendeu atender aos seguintes objetivos específicos:

- a. identificar os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização.
- b. testar a utilização da técnica da análise conjunta na determinação da utilidade para os fatores de decisão sobre assumir um cargo de chefia numa empresa.
- c. testar o papel mediador da utilidade nas relações entre os valores pessoais e as atitudes em relação à carreira.

A seguir, serão discutidas a relevância teórica e prática do tema, bem como sua justificativa de escolha e lacuna de conhecimento a ser preenchida.

1.2 Contextualização do problema de pesquisa

As organizações contemporâneas têm compreendido o protagonismo das pessoas em relação às suas carreiras como um fator propulsor da inovação e da competitividade (DUTRA, 2017b; UDAYAR et al., 2020; GATI; KULCSÁR, 2021; KAUSHAL; VASHISHT, 2021). Isto, pois, as pessoas funcionam como agentes de mobilização de competências para a agregação de valores ao patrimônio de conhecimentos da organização e para a conquista da vantagem competitiva (DUTRA, 2017b; VAN DER HEIJDEN et al., 2019).

Essa compreensão é resultante do contexto contemporâneo das carreiras nas organizações, marcado por algumas características como: (a) a volatilidade e a incerteza do emprego que implicam na intensificação de exigências e demandas de contexto intangíveis (DUTRA, 2017b), (b) um ambiente sem fronteiras juntamente com as novas formas de contrato psicológico de trabalho (LO PRESTI; MANUTI; BRISCOE, 2019), (c) os ciclos mais curtos de carreira (DUTRA, 2017b; KULCSÁR; DOBREAN; GATI, 2020) e (d) as trajetórias de carreiras multidirecionais (BARUCH, 2011).

Em primeiro lugar, os avanços tecnológicos, o crescimento da competitividade global e a ampliação das demandas de consumidores por mais valor agregado há tempos tornam o contexto das organizações mais volátil e incerto, fato que obriga as empresas a desenvolverem suas capacidades de flexibilização (FISCHER, 1998; DUTRA, 2017a). Para Dutra (2017a), essa flexibilidade demanda mais velocidade decisória dos indivíduos. Ou seja, o ambiente é caracterizado por demandas cada vez mais fluidas e intangíveis e essa velocidade de decisão culmina na exigência por competências cada vez mais complexas dos indivíduos (SAVICKAS et al., 2009). Então, a pessoa precisa se tornar protagonista de sua carreira e investir em seu desenvolvimento (DUTRA, 2017b), pois precisa desenvolver o seu capital de carreira para lidar com esse cenário de incertezas (AKKERMANS; KUBASCH, 2017; XU, 2021). Como exemplo, a evolução da inteligência artificial tem funcionado como força propulsora de transformações no modo de trabalho de diversas profissões, inclusive ameaçando a existência futura de algumas delas. Então, um indivíduo precisa investir em seu desenvolvimento para que possa lidar com essa condição.

Advindo dessa volatilidade do cenário das organizações, o contexto de carreira na contemporaneidade é caracterizado pela noção de que o ambiente imputa poucas fronteiras para as decisões de carreira das pessoas (BIRD, 1994; DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994; MIRVIS; HALL, 1994; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006; KULCSÁR; DOBREAN; GATI, 2020). Isso significa dizer que o ambiente das organizações atuais, marcado por constantes mudanças, favorece o modelo mental de pessoas que aceitam transformações em diferentes níveis físicos e psicológicos, ou seja, um modelo mental de uma carreira sem fronteiras (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

Assim sendo, na medida em que o ambiente estimula essa carreira sem fronteiras, ele se adapta a ela criando novas formas de contrato de trabalho que atendam a essa característica volátil da relação entre as pessoas e a organização (LO PRESTI; MANUTI; BRISCOE, 2019). Os contratos de trabalho tornam-se transacionais e com menor duração média (STURGES et al., 2005; KULCSÁR; DOBREAN; GATI, 2020). Com isso, a organização sem fronteiras passa a exigir das pessoas mais protagonismo em suas decisões de carreira (VELOSO, 2012), pois depende disso para que consiga estruturar formas de gestão que consigam alinhar seus objetivos com as expectativas dessas pessoas (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Ademais, sendo o ambiente volátil e as pessoas flexíveis e competentes, tem-se a noção de que os ciclos de carreira estão mais curtos (DUTRA, 2017b) e marcados por mais transições profissionais (VELOSO, 2012; KULCSÁR; DOBREAN; GATI, 2020). Os ciclos de carreira representam o período entre a entrada de uma pessoa numa profissão e o momento em que ela percebe que não pode se desenvolver mais (DUTRA, 2017b). Sem saída, ou as pessoas estagnam na carreira ou precisam repensar suas trajetórias, partindo para transições de identidade profissional (KILIMNIK; RODRIGUES, 2011; VELOSO, 2012). Mais uma vez, portanto, as pessoas precisam assumir uma postura protagonista para lidarem com esses fenômenos, principalmente porque essas transições ocasionam a mudança da identidade profissional (IBARRA, 2003; SHIN; KELLY, 2013; GUPTA; CHONG; LEONG, 2015; RHEE et al., 2016).

Outra característica do cenário contemporâneo das carreiras se encontra nas estruturas e arquiteturas organizacionais mais complexas inerentes ao ambiente de mudanças (DUTRA, 2017a). Conforme Baruch (2011), para atender à volatilidade do ambiente, as organizações trocaram suas estruturas de carreira linearizadas por arquiteturas multidirecionais (que possuem diversas trajetórias disponíveis). Ainda segundo a autora, essa condição amplia a gama de possibilidades de trajetórias para as pessoas, tornando suas decisões mais complexas e ampliando sua possibilidade de satisfação. Assim sendo, novamente se tem o estímulo ao protagonismo da pessoa em relação à sua trajetória de carreira.

Então, pode-se concluir que o cenário contemporâneo das organizações acaba por demandar, por diferentes fatores, que o indivíduo seja o protagonista de suas decisões de carreira. Ou seja, que ele assuma seu papel como dono de sua trajetória profissional e que realize escolhas congruentes com suas expectativas e desejos.

Nesse sentido, tem-se que a carreira deve partir do indivíduo e de seus elementos constituintes, a denominada carreira proteana (HALL, 1996; HALL, 2004; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006; WATERS et al., 2014). Nessa abordagem proteana, a pessoa é responsável pelas decisões que conduzirão sua trajetória profissional e suas características como valores, personalidade, atitudes, etc., agirão como direcionadores desse caminho e como avaliadores desse processo (RODRIGUES; BUTLER; GUEST, 2019). Com isso, é possível assumir que cada fator do indivíduo irá contribuir para uma percepção idiossincrática sobre o que é e como deve ser a carreira para a pessoa (DUTRA, 2017b) para que essa carreira seja significativa (AKKERMANS; KUBASCH, 2017).

Tendo o indivíduo que cumprir seu papel de protagonista em relação à sua carreira, torna-se imprescindível ampliar o entendimento sobre o fenômeno da decisão de carreira e seus diferentes elementos relacionados para que esse indivíduo decida melhor. Essa condição se faz relevante tanto para as organizações quanto para as pessoas, uma vez que possibilita o desenvolvimento de contribuições teóricas e práticas para a eficácia das decisões individuais e para implementação de ações de gerenciamento do protagonismo de carreira nas instituições.

Isso é particularmente importante na medida em que as decisões de carreira estão entre as mais complexas e impactantes escolhas na vida de uma pessoa (BIMROSE; MULVEY, 2015; LENT; BROWN, 2020).

É por esse motivo que a produção acadêmica do tema vem crescendo durante os últimos anos, conforme pontuam Gati e Kulcsár (2021) e Xu (2021). Esse fenômeno pode ser visto no Gráfico 1 a seguir.

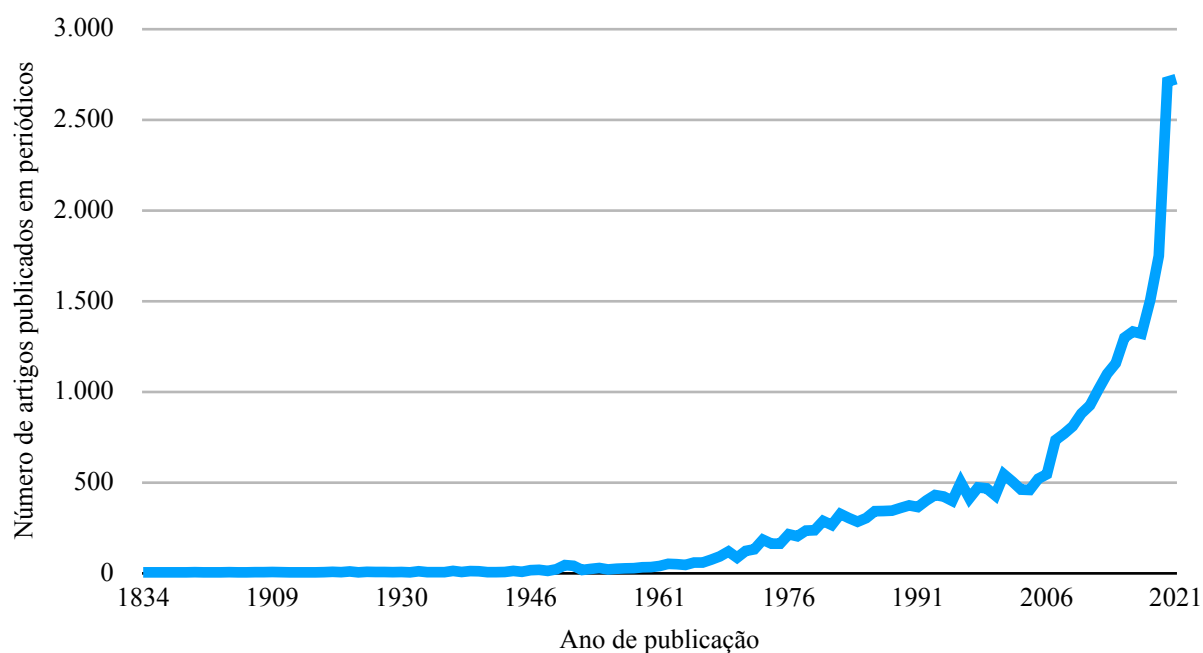


Gráfico 1 — Evolução histórica da frequência de artigos sobre carreira publicados na base de dados Scopus.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

O Gráfico 1 apresenta os dados referentes às publicações de 45.452 artigos acadêmicos relacionados ao tema carreira obtidos em uma busca simples na base de dados Scopus (ELSEVIER, 2021) em dezembro de 2021. Esse levantamento foi obtido por meio da busca pelo termo carreira nos títulos de artigos publicados em periódicos científicos. Conforme pode ser observado no Gráfico 1, o número de artigos no período de 1834 a 2021 apresenta uma tendência de crescimento no tempo, principalmente à partir da década de 1960, atingindo o pico de publicação no ano de 2021 com 2719 artigos publicados. Pelo Gráfico 1, pode-se concluir que o interesse acadêmico sobre o tema carreira tem ampliado no tempo.

De acordo com Akkermans e Kubasch (2017), esse interesse acadêmico está focado em 15 assuntos principais, listados na ordem: o sucesso na carreira, as decisões de carreira, empregabilidade, atitudes em relação à carreira, saúde e bem-estar na carreira, capital de carreira (noção de competências), mentoria e aconselhamento, diferenças entre gênero, a personalidade e a carreira, a mobilidade na carreira, a influência da cultura, o capital social gerado pelas carreiras, a identidade de carreira, as carreiras com significado, a interação vida pessoal e trabalho e os comportamento proativos na carreira. Para os autores, esses são os temas de carreira mais discutidos pela ciência nos últimos anos e os que serão mais trabalhados ainda nos próximos anos.

Além do contexto de crescimento do interesse acadêmico pelo tema de carreira, é possível observar a relevância prática dele para as pessoas e organizações. Por exemplo, nos últimos anos, ganharam destaque na mídia especializada na área de negócios revistas como a *Você S/A* (ABRIL, 2019) ou a *Época Negócios* (GLOBO, 2019). Em cada uma delas existem seções específicas ao tema de carreira, demonstrando o interesse do público em geral sobre o tema. Além desse conteúdo, a *Você S/A*, por exemplo, possui um ranking anual das melhores empresas em termos da gestão de pessoas, o Guia VOCÊ S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar (ABRIL, 2019). Nesse ranking, são levantados, dentre tantos critérios, elementos ligados à gestão de carreira nas organizações participantes. É possível observar, por esses guias, que as organizações tem dado cada vez mais atenção ao tema.

Também, no mesmo período, pôde-se observar o crescimento dos orientadores de carreira, como *coachs* e mentores (ICF; PWC, 2016). Esses profissionais são responsáveis pelo aconselhamento de carreira em diversos âmbitos e têm contribuído para o ganho de evidência do tema de carreira. De acordo com um estudo da International Coaching Federation (ICF; PWC, 2016), ocorreu um aumento de aproximadamente 300% no número de *coachs* no mundo entre 2011 e 2016 e um aumento médio de 6% na renda anual desses profissionais no mesmo período. Inclusive, esse pode ser um dado resultante do estímulo ao protagonismo discutido anteriormente. Mais uma vez, esses dados apontam que o tema de carreira está em evidência na prática da vida organizacional e que as pessoas estão buscando orientação para se tornarem os protagonistas de suas carreiras.

Assim sendo, é possível afirmar que o tema carreira tem o interesse da ciência e do público em geral, seja para que o fenômeno seja cada vez mais compreendido, seja para que as pessoas possam tomar cada vez melhores decisões em suas carreiras. Portanto, perante os elementos discutidos até aqui, faz-se necessário que o estudo sobre as decisões de carreira seja constantemente aprimorado para que esse processo seja cumprido. É nesse cenário que este trabalho procura se inserir, buscando contribuições que conduzam a uma melhor compreensão da realidade da carreira e a ferramentas práticas de desenvolvimento das decisões de carreira das pessoas.

1.3 Pressupostos teóricos do problema de pesquisa e lacuna

Para a compreensão do comportamento humano, Bandura (1999; 2008) estipula o modelo do determinismo recíproco. Neste modelo, “[...] o comportamento e as condições ambientais funcionam como determinantes que interagem de forma recíproca.” (BANDURA, 2008, p. 46). Ou seja, para explicar um comportamento de uma pessoa é necessário compreender as características desse indivíduo e os fatores que estão agindo no contexto no momento da ação, pois ambos agem mutuamente para determinar o resultado (BANDURA, 2001).

Nesse sentido, para o entendimento da ação humana é necessário compreender as relações das pessoas com o meio no qual elas estão inseridas (ASCH, 1960). Então, partindo-se dessa premissa, é possível supor que as decisões das pessoas (um tipo de comportamento) serão influenciadas por variáveis contextuais e individuais.

Uma decisão decorre do fato de que a vida de uma pessoa é marcada por problemas e desafios que possuem diversas formas possíveis de solução (BAZERMAN; MOORE, 2010). Sendo assim, é necessário que as pessoas façam escolhas dentre as alternativas disponíveis (THALER, 1980). Ao optarem por uma dessas alternativas, os indivíduos determinam o rumo de suas vidas, seja para aproveitarem oportunidades ou para lidarem com desafios e incertezas (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999). Então, cada decisão tem a probabilidade de gerar

resultados positivos ou negativos para o indivíduo dependendo da alternativa que essa pessoa escolher.

Por esse motivo, de acordo com McNamee e Celona (2008), o processo decisório é uma das tarefas mais difíceis de serem realizadas, pois a pessoa precisa relativizar valores conflitantes, ordenar contextos complexos e assumir riscos reais que afetarão o resultado final de sua escolha. Em outras palavras, o processo decisório é complexo porque envolve escolhas entre alternativas com capacidades de satisfação distintas, que em muitos casos não podem ser totalmente compreendidas por falta de informação e que implicam em resultados e consequências prováveis no futuro (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; THALER, 1980; KAHNEMAN; TVERSKY, 1982; HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999; BAZERMAN; MOORE, 2010; YU, 2011).

Esse contexto de complexidade é acentuado nas escolhas de carreira (LENT; BROWN, 2020). Essas decisões podem ser entendidas como um projeto consciente de escolha entre alternativas profissionais a fim de que a pessoa tenha seus anseios satisfeitos (DUTRA, 2009; 2017b). As decisões de carreira envolvem ponderações sobre quais trajetórias profissionais implicam em maior sensação de sucesso (LAUERMANN; TSAI; ECCLES, 2017) e no cumprimento de preferências individuais (CHOI, 2017). Então, nesse tipo específico de processo decisório, há a expectativa do indivíduo de estabelecer um nível de congruência suficiente entre suas necessidades e as consequências da decisão (DUTRA, 2009; LANERO; VÁZQUEZ; AZA, 2016). Essa congruência se fundamenta na medida em que as situações de concordância tendem a resultar em componentes emotivos positivos com reações de bem-estar nos indivíduos (FESTINGER, 1954).

Contudo, essa compatibilização não é simples, pois as decisões de carreira são caracterizadas por serem extremamente complexas (LENT; BROWN, 2020). Em primeiro lugar, as escolhas profissionais possuem horizontes de tempo de longo prazo (DUTRA, 2017b), tornando difícil prever seus reais resultados ou mesmo todos os fatores que podem estar relacionados à decisão em si (MCNAMEE; CELONA, 2008). Ademais, as decisões de carreira são caracterizadas por terem múltiplas alternativas para escolha (VELOSO, 2012), tornando

difícil para uma pessoa analisar e hierarquizar todas as possibilidades para tomar a melhor decisão (LENT et al., 2019). Outro ponto relevante reside no fato de que as escolhas de carreira dependem das trajetórias definidas e estruturadas pela organização (COELHO, 2010), sendo assim, a pessoa não possui total controle sobre todos os fatores da decisão. Finalmente, as opções profissionais dependem de uma série de elementos característicos da pessoa, como valores, personalidade, experiências passadas, crenças, atitudes, competências, habilidades, dentre outras (HARREN, 1979; SAGIV; SCHWARTZ, 2004; DUTRA, 2017b; IRELAND; LENT, 2018; PEREZ-LOPEZ; GONZALEZ-LOPEZ; RODRIGUEZ-ARIZA, 2019), sendo que alguns deles ainda variam durante a vida da pessoa (SCHEIN, 1978) ou a fase da carreira que a pessoa se encontra (DUTRA, 2017b).

Logo, as decisões de carreira são extremamente complexas e os indivíduos tentarão ponderar todos esses elementos para tomar a melhor decisão possível. Com isso, abre-se a pergunta: o que representa a melhor decisão de carreira possível?

Nesse campo, pesquisadores relacionados ao tema de sucesso na carreira acabam por nomear uma série de elementos que conduziriam a essa noção de melhor decisão possível na carreira (DRIES; PEPERMANS; CARLIER, 2008; COSTA, 2010): conquistas financeiras e posição relativa na carreira, contribuições para a sociedade, estabilidade e segurança, reconhecimento profissional, status, etc. Contudo, Akkermans e Kubasch (2017) apontam que nos últimos anos a discussão sobre o sucesso na carreira tem se concentrado no tema da satisfação com a carreira como elemento principal para definição do sucesso. Esse achado está de acordo com a observação de Dutra (2017b) de que as pessoas buscam, na carreira, aquilo que as deixa satisfeitas. Também, essa condição pode ser observada nos achados do Guia VOCÊ S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar (ABRIL, 2019), quando foi observada uma inflexão do desenvolvimento para a satisfação com a empresa como critério fundamental para se dizer que uma empresa é boa para se trabalhar.

Então, a melhor decisão de carreira possível seria aquela na qual a pessoa fica satisfeita com a alternativa de trajetória escolhida. Esse conceito de satisfação com a escolha, na Economia, é entendida pelo princípio da utilidade (VARIAN, 2006). A utilidade representa uma forma de

descrever as preferências de uma pessoa na hora de sua escolha (VARIAN, 2006) simbolizando aquilo que maximiza a satisfação dessa pessoa dentre as alternativas em questão (MANKIW, 2011).

Isto posto, tem-se que as pessoas buscam compatibilizar suas características com a carreira no momento de suas decisões, pois essa condição maximizaria o seu bem-estar ou a sua utilidade. Dentre essas características passíveis de compatibilização, espera-se que o valor tenha um papel importante no processo de escolha de carreira (SAGIV; SCHWARTZ, 2004; TORELLI; KAIKATI, 2009; BROSCHE; SANDER, 2014; DOBSON et al., 2014).

Os “[...] valores são (a) conceitos ou crenças, (b) sobre estados finais ou comportamentos desejáveis, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e (e) são ordenados por sua importância relativa.”¹ (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551, tradução nossa). Então, os valores são conceitos ou crenças balizados em emoções positivas ou negativas que o indivíduo experimenta em relação a algo (SCHWARTZ, 2005b). Ou seja, os valores são considerados um constructo motivacional (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; FEATHER, 1988) e o “[...] que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa.” (SCHWARTZ, 2005b, p. 23). Como os valores simbolizam o que é importante para os indivíduos, persegui-los traz consequências psicológicas, sociais e práticas para essa pessoa (BARDI; SCHWARTZ, 2003).

De acordo com Bardi e Schwartz (2003) e Torelli e Kaikati (2009), perseguir um valor significa adotar uma forma de comportamento que gere um resultado congruente com os interesses que esse valor preconiza. Essa expressão do valor, então, resultará em recompensas ao indivíduo por meio da satisfação. Ou seja, quando um valor é expresso em ação e seu conteúdo é satisfeito, o indivíduo experimenta sentimentos positivos, mas quando o valor não pode ser expresso e vivenciado, a pessoa exprimi sentimentos negativos (SCHWARTZ, 2005b). É por esse motivo que os valores influenciam o que uma pessoa tenderá a preferir na hora de fazer uma escolha (TAMAYO et al., 1998). Consequentemente, o valor seria um

¹ “[...] values are (a) concepts or beliefs, (b) about desirable end states or behaviors, (c) that transcend specific situations, (d) guide selection or evaluation of behavior and events, and (e) are ordered by relative importance.” (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551).

anterior na percepção de utilidade de cada fator para o bem-estar do indivíduo em uma decisão (MCNAMEE; CELONA, 2008).

Então, os valores podem ser interpretados como antecedentes relevantes do comportamento humano (ROS, 2006; LÖNNQVIST et al., 2013; LEE et al., 2014). Ou seja, as pessoas tendem a se comportar em prol da satisfação de seus valores, pois assim apontariam suas ações para a maximização da satisfação de suas necessidades (SCHWARTZ, 2005b; BROSCH; SANDER, 2014).

Em carreira, essa relação foi empiricamente observada por Sagiv e Schwartz (2004) e Lauermann, Tsai e Eccles (2017). Em seus estudos, os autores evidenciaram que os valores projetam a decisão de carreira das pessoas e, conforme suas necessidades são satisfeitas, o indivíduo se sente bem. Da mesma forma, outros autores como Tamayo et al. (1998), Gandal et al. (2005), Gouveia et al. (2008), Dobson et al. (2014) e Kaygin e Gulluce (2013) também encontraram evidência da relação entre valores e carreira. Portanto, têm-se que os valores das pessoas são importantes para a tomada de decisão de carreira (LANERO; VÁZQUEZ; AZA, 2016; CHOI, 2017).

Contudo, uma lacuna ainda carece de explicação. Embora em nível teórico a relação entre valores e comportamento seja amplamente abordada (BARDI; SCHWARTZ, 2003; SCHWARTZ, 2005a), empiricamente a intensidade da relação ainda é moderada (FISCHER, 2017; PONIZOVSKIY et al., 2019). Essa relação melhora com a adição da atitude como mediadora da relação entre valores e comportamento (VASKE; DONNELLY, 1999; WACH; GOSLING, 2004; ROS, 2006; TAN, 2011). Porém, tendo o valor relação com a noção de utilidade, abre-se a possibilidade da investigação da relação entre valores, utilidade, atitude e comportamento na tentativa de ampliar o poder de explicação da relação entre valores e comportamento.

1.4 Justificativa da pesquisa

O presente estudo, na medida em que pretende entender as relações entre os valores pessoais, as atitudes em relação à carreira e a utilidade percebida nas decisões de carreira, se justifica em três ponderações: (a) na importância do tema de decisão de carreira no contexto contemporâneo, (b) no seu ineditismo científico e (c) nas suas contribuições profissionais.

Em primeiro lugar, este trabalho se justifica na medida em que estudos sobre carreira tem ganhado evidência na mídia e na pesquisa científica nas últimas décadas (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017; GATI; KULCSÁR, 2021; XU, 2021). Pode-se perceber que, de acordo com Akkermans e Kubasch (2017), Silva et al. (2016), Baruch (2011) e Motta (2010), cada vez mais pesquisadores tem debatido o tema dentro das organizações ou na academia. Essa afirmação também pode ser evidenciada pelos dados apresentados no Gráfico 1 exposto em seção anterior.

Ademais, o presente estudo se justifica por sua novidade. Essa novidade está respaldada em um estudo bibliométrico realizado para a confecção deste trabalho. Isto, pois, a bibliometria, conforme Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013), têm, dentre tantas utilidades, a capacidade de quantificar a produção bibliográfica com relação ao tema e, a partir disso, identificar lacunas de pesquisa. Isso ocorre uma vez que se consegue delimitar um panorama da publicação científica de um determinado tema e, com isso, identificar quais aspectos desse assunto ainda não foram abordados pela literatura.

Então, para justificar a realização deste estudo, foi realizado um levantamento bibliométrico em setembro de 2017 seguindo os procedimentos indicados por Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013).

Essa bibliometria foi realizada na base de dados Scopus (ELSEVIER, 2019) por meio da busca por palavras-chave nos títulos de artigos científicos de periódicos. Optou-se por realizar dois levantamentos distintos, um no tema de decisão de carreira e outro no de valores. Para a área de decisão de carreira, foram utilizados os seguintes termos: "career choice", "career

decision”, "career dilemma”, "career indecision”, "career option”, "choosing career”, "career process”, "vocational choice”, "vocational decision”, "vocational dilemma”, "vocational indecision”, "vocational option”, "choosing vocational" e "vocational process". Já para o campo de valores humanos foram consideradas as seguintes palavras-chave: "basic value", "idiosyncratic value", "individual value", "personal value", "self value", "valorization", "valuable", "valuation", "intrinsic value", "internal value" e "human value". No total, foram encontrados 2.322 artigos da área de decisão de carreira e 3.645 artigos relacionados à valores.

A partir desses levantamentos foram realizadas análises de mapas de redes bibliográficas por meio do software bibliométrico VOSViewer (ECK; WALTMAN, 2019). Essa técnica consiste na análise de correspondência dos termos dos títulos dos artigos utilizados como base de dados. Os mapas mostram a relação entre esses termos no espaço, sendo que quanto mais próximas estão as palavras, mais frequentes foram as menções dessas palavras em conjunto nos títulos dos artigos (ECK; WALTMAN, 2019). O Gráfico 2 a seguir apresenta os resultados do mapa realizado para os termos de decisão de carreira e valores e valoração.

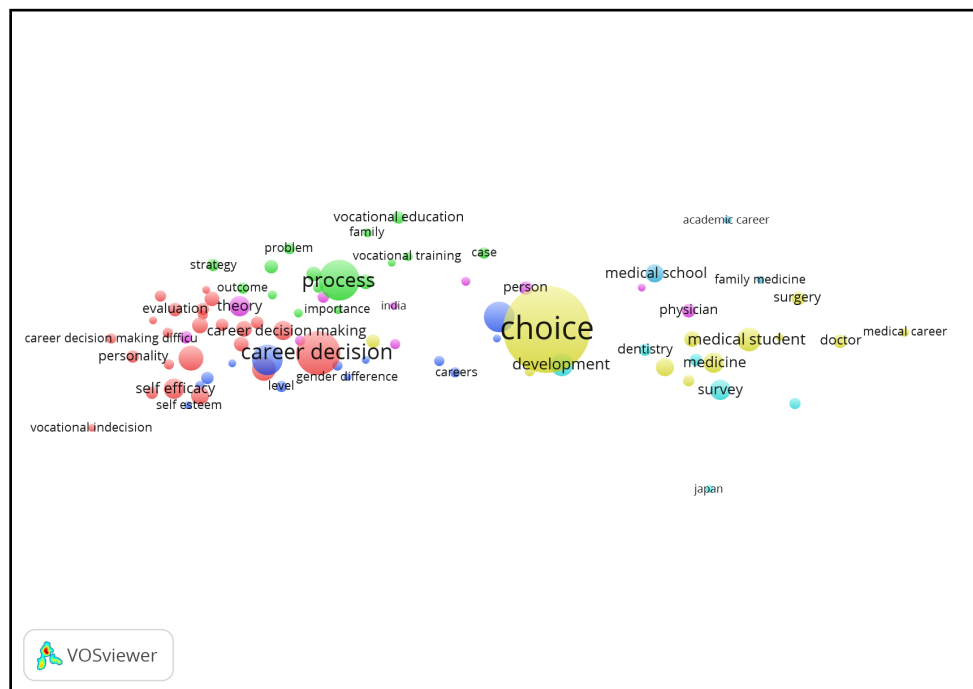


Gráfico 2 — Mapa de redes bibliográficas sobre decisão de carreira e valores.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

De acordo com o Gráfico 2, pode-se perceber que não ocorreram correspondências significativas entre os termos decisão de carreira e valores, pois a palavra valores não apareceu com frequência suficiente em conjunto com o termo escolha de carreira. Estas são evidências empíricas que justificam o ineditismo do estudo deste projeto, pois o torna inovador na medida em que pretende sanar uma lacuna existente na literatura científica sobre o tema.

Finalmente, a realização deste estudo se justifica na medida em que pode proporcionar as seguintes contribuições práticas para a gestão de carreiras na contemporaneidade:

1. A compreensão sobre relações entre valores, atitudes, utilidade e decisão de carreira pode contribuir para incrementar processos de aconselhamento de carreira, *coaching* e *mentoring*.
2. Para as organizações, entender os processos inerentes à decisão de carreira dos seus funcionários possibilita que gestores tenham melhores condições de alinhar as expectativas desses colaboradores aos objetivos organizacionais.
3. A compreensão do problema de pesquisa proposto também pode contribuir para a melhoria nos processos e ferramentas de planejamento individual de carreira.
4. O entendimento do problema proposto pode contribuir para que as decisões de carreira se tornem mais precisas, impedindo que as pessoas caiam em mais armadilhas profissionais (DUTRA, 2017b).
5. A compreensão da relação entre as variáveis propostas nesta pesquisa pode começar a elucidar o processo de análise e comparação das alternativas numa escolha de carreira, oportunidade de pesquisa proposta por Gati e Kulcsár (2021).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do referencial teórico, serão discutidos primeiramente os conceitos de decisão de carreira, seguidos pelos conceitos sobre a utilidade nas decisões para, então, serem abordados os temas de valores pessoais e atitudes nos comportamentos das pessoas. Posteriormente, partir-se-á para uma exploração da relação entre cada um desses constructos.

2.1 As decisões de carreira

As decisões são fenômenos frequentes e complexos da vida humana (MCNAMEE; CELONA, 2008). Corriqueiros, pois a cada dia várias decisões são tomadas pelas pessoas em suas atividades cotidianas (BAZERMAN; MOORE, 2010), como a que horas acordar, quais produtos consumir, que meio de transporte utilizar ou quando deve pedir uma promoção no trabalho; e complexos, na medida em que as “[...] DECISÕES MOLDAM NOSSAS VIDAS. Feitas consciente ou inconscientemente, com boas ou más consequências, elas representam nossa ferramenta fundamental para lidar com as oportunidades, os desafios e as incertezas da nossa vida.”² (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999, p. 1, grifo do autor, tradução nossa).

Por natureza, as decisões decorrem do fato de que cada problema da vida possui múltiplas formas diferentes de solução (BAZERMAN; MORRE, 2010). Assim sendo, faz-se necessário que uma pessoa estabeleça um método de avaliação dessas opções e que realize a escolha entre essas diferentes formas de solução possíveis. Então, as decisões são entendidas como um processo de escolha entre duas ou mais alternativas de ação para que um indivíduo resolva problemas ou aproveite oportunidades (SOBRAL; PECI, 2008).

Derivado dessa definição, tem-se que toda decisão possui elementos constituintes básicos, independentemente de sua tipologia. São componentes das decisões os elementos a seguir (BAZERMAN; MOORE, 2010; YU, 2011; ALMEIDA, 2013):

² “[...] DECISIONS SHAPE OUR LIVES. Made consciously or unconsciously, with good or bad consequences, they represent the fundamental tool we use in facing the opportunities, the challenges, and the uncertainties of life.” (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999, p. 1, grifo do autor).

- Alternativas: são o conjunto das opções de escolha possíveis para lidar com a situação geradora da necessidade da decisão. Para cada opção, existe uma probabilidade inerente de ocorrência. Isso torna o processo de escolha uma atividade que lida com incertezas.
- Resultados ou consequências: são os efeitos inerentes a cada alternativa possível de escolha. Uma vez que esses efeitos são posteriores à escolha, eles carregam um componente de incerteza para o processo decisório.
- Informação: é o conjunto de dados relacionados ao problema da decisão que foram sistematizados e processados pelo indivíduo e que estão disponíveis para ele no momento da escolha.
- Preferências (em relação aos resultados): são as crenças valorativas estabelecidas no decisor a respeito da utilidade, validade e importância de cada alternativa e resultado inerentes à escolha.
- Lógica ou processo de pensamento: conjunto de etapas desempenhadas ou estabelecidas pelo decisor para efetivação da escolha.

Esses elementos constituintes formam a estrutura da decisão. Logo, em toda escolha, realizada de forma consciente ou não, o decisor adota uma série de etapas que combinarão suas preferências individuais com as informações disponíveis para avaliar e julgar as alternativas possíveis e suas consequências na tentativa de maximizar sua satisfação (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999; BAZERMAN; MOORE, 2010). Portanto, os componentes da decisão subjazem as etapas do processo decisório

Na literatura sobre o tema é possível encontrar diferentes interpretações de como essas etapas de escolha são realizadas pelos indivíduos. A Figura 1 a seguir apresenta quatro desses modelos de processo decisório. Em cada um deles é possível vislumbrar os componentes essenciais retratados anteriormente neste trabalho.

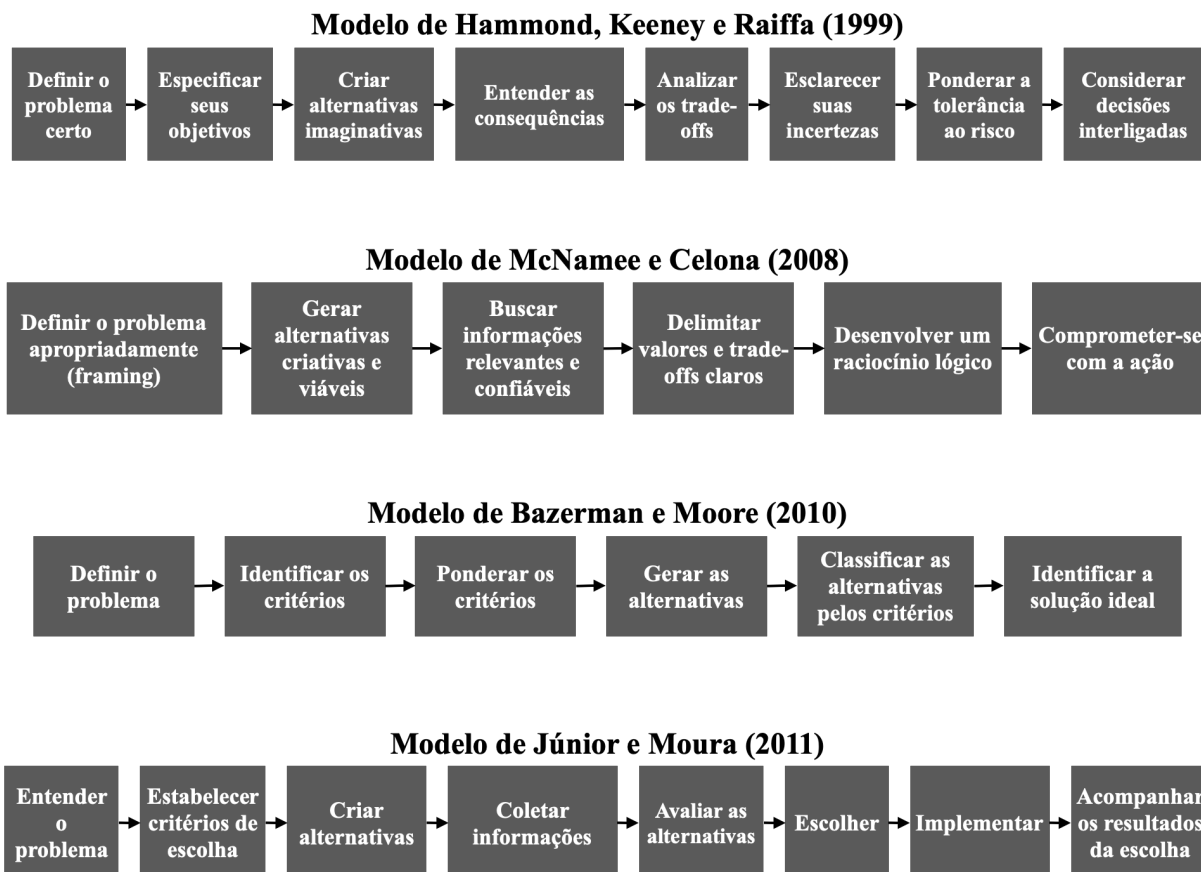


Figura 1 — Modelos de processo decisório.

FONTE: elaborada pelo autor com base em Hammond, Keeney e Raiffa (1999), McNamee e Celona (2008), Bazerman e Moore (2010) e Júnior e Moura (2011).

Ademais, as escolhas humanas podem ser classificadas segundo alguns critérios. Por exemplo, tem-se decisões que são estruturadas ou não estruturadas (SOBRAL; PECI, 2008). Nas estruturadas, as decisões são rotineiras e seus componentes essenciais bem conhecidos, fazendo com que seja possível pré-programar algoritmos de resposta (SOBRAL; PECI, 2008). Já nas não estruturadas, os elementos de decisão são complexos, ambíguos e muitas vezes desconhecidos, tornando a decisão muito difícil de ser programada (SOBRAL; PECI, 2008). Ou então, podemos interpretar as decisões pelo espectro de tempo que seus resultados são observados: curto, médio ou longo prazos (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999; YU, 2011).

Dentre os diferentes tipos de decisões, este trabalho focará particularmente nas denominadas decisões sob incertezas. De acordo com Mcnamee e Celona (2008), as decisões sob incerteza são classificadas como escolhas condicionadas por probabilidades de ocorrência em cada uma das alternativas de solução da questão. Em outras palavras, são tipos de escolhas nos quais não se tem certeza de que uma alternativa específica gere um resultado garantido. Vários elementos impactam nessa probabilidade inerente às alternativas, como por exemplo: o espectro temporal da decisão, a quantidade de alternativas disponíveis ou até o nível de conhecimento do indivíduo sobre a situação da decisão (MCNAMEE; CELONA, 2008; YU, 2011). Ou seja, torna-se muito mais complexo a tomada de decisão nesse cenário (JÚNIOR; MOURA, 2011).

Então, optou-se pelo foco nesse tipo de decisão, pois a escolha de carreira se enquadra nessa tipologia (GATI; KULCSÁR, 2021). As decisões de carreira são complexas e seus resultados tem espectros de tempo mais longo (DUTRA, 2017b), tornando muito difícil de preve-lo efetivamente. Agora, para compreender as decisões de carreira, é necessário que, anteriormente, se compreenda o fenômeno de carreira.

Em relação à sua definição, o entendimento do fenômeno da carreira já passou por conceitos relacionados ao processo de escolha vocacional, à evolução de uma pessoa em uma profissão ou mesmo aos passos de um indivíduo em sua trajetória profissional (DUTRA, 2017b). Por escolha vocacional entende-se que a carreira representa a escolha de qual profissão seguir, já os passos identificam a carreira como um processo dinâmico de experiências e desenvolvimentos (DUTRA, 2017b).

A variável que separa essas abordagens é a identidade profissional. Por identidade profissional entende-se a soma de "[...] como nos vemos em nossos papéis profissionais, o que transmitimos sobre nós para os outros, e finalmente, como vivemos nossas vidas profissionais."³ (IBARRA, 2003, p. 1, tradução nossa). Essa identidade matura com aproximadamente 5 anos depois da formação técnica do indivíduo (SCHEIN, 1978) e, a partir da sua formação, distingue a noção da vocação e da escolha de carreira (DUTRA, 2017b). Ou

³ “[...] how we see ourselves in our professional roles, what we convey about ourselves to others, and ultimately, how we live our working lives.” (IBARRA, 2003, p. 1).

seja, a escolha vocacional é a escolha da profissão, a decisão de carreira representa as sucessivas escolhas profissionais a partir da identidade profissional consolidada.

Em suma, a carreira pode ser interpretada como uma sequência de experiências profissionais acumuladas por uma pessoa durante sua vida (LONDON; STUMPF, 1982). A tendência é que nessa sucessão de experiências seja possível observar que o indivíduo acumula um repertório de capacidades que o permitem entregar com níveis crescentes de complexidade e, com isso, a carreira pode ser entendida como “[...] **uma sucessão de degraus de complexidade.**” (DUTRA, 2017b, p. 8, grifo do autor). Ou seja, as experiências de carreira são acompanhadas de desafios relativos à capacidade dos indivíduos em lidarem com cenários de maior complexidade.

Para gerar o movimento dessas experiências, o indivíduo precisa realizar suas escolhas de carreira (DUTRA, 2017b). Essas decisões podem ser entendidas como um projeto consciente de escolha entre alternativas profissionais a fim de que a pessoa tenha seus anseios satisfeitos (DUTRA, 2009; 2017b). Assim sendo, elas envolvem avaliações sobre quais experiências profissionais implicam em maior sensação de sucesso (LAUERMANN; TSAI; ECCLES, 2017) e de satisfação de preferências individuais (CHOI, 2017).

Contudo, essas avaliações não são simples, pois as decisões de carreira são caracterizadas por serem extremamente complexas. Em primeiro lugar, as escolhas profissionais possuem horizontes de tempo de longo prazo (DUTRA, 2017b), tornando difícil prever seus reais resultados ou mesmo todos os fatores que podem estar relacionados à decisão em si (MCNAMEE; CELONA, 2008).

Ademais, as decisões de carreira são caracterizadas por terem múltiplas alternativas para escolha (VELOSO, 2012), tornando difícil para uma pessoa analisar e hierarquizar todas as possibilidades para tomar a melhor decisão (LENT et al., 2019). Outro ponto relevante reside no fato de que as escolhas de carreira dependem das trajetórias definidas e estruturadas pela organização (COELHO, 2010), sendo assim, a pessoa não possui total controle sobre todos os

fatores da decisão. Por esses motivos as escolhas de carreira são consideradas estressantes (HARTUNG, 2011).

Outro elemento importante é que as escolhas de carreira são extremamente diversificadas em termos de conteúdo, pois elas podem compreender desde decisões relativas a qual área de estudo seguir, qual vaga de trabalho escolher ou mesmo quando seria o melhor momento para se aposentar (GATI; KULCSÁR, 2021). Essa diversidade de possibilidades e tipos de escolhas de carreira torna importante seu delineamento em qualquer tipo de estudo científico sobre o assunto.

Finalmente, as opções profissionais dependem de uma série de elementos característicos da pessoa, como valores, personalidade, experiências passadas, crenças, atitudes, competências, habilidades, dentre outras (HARREN, 1979; SAGIV; SCHWARTZ, 2004; DUTRA, 2017b; IRELAND; LENT, 2018; PEREZ-LOPEZ; GONZALEZ-LOPEZ; RODRIGUEZ-ARIZA, 2019), sendo que alguns deles ainda variam durante a vida da pessoa (SCHEIN, 1978) ou a fase da carreira que a pessoa se encontra (DUTRA, 2017b).

Perante a esses elementos de complexidade, os cientistas e orientadores de carreira vêm desenvolvendo modelos descritivos e prescritivos dessas escolhas por pelo menos um século (GATI; KULCSÁR, 2021). Por exemplo, Parsons (1909) estabelece que as decisões de carreira precisariam seguir três princípios para serem efetivas: (1) deveriam ser baseadas no autoconhecimento do decisor, (2) precisariam ser fundamentas no conhecimento do decisor em relação aos diferentes tipos de trabalho e (3) perpassariam pela reflexão racional daquele que escolhe sobre a relação entre os dois elementos anteriores. Para o autor, cumpridos esses três princípios, a escolha de carreira de uma pessoa se tornaria mais frutífera.

De Parsons (1909) até o presente momento, muitos autores também se dedicaram à modelagem das decisões de carreira com o intuito de ampliar a compreensão do fenômeno e como forma de propiciar resultados mais efetivos nas escolhas profissionais (GATI; KULCSÁR, 2021). Por exemplo, Lofquist e Dawis (1978) desenvolveram a Teoria do Ajuste ao Trabalho, que estabelece como parâmetro para as decisões de carreira acertadas o ajuste

entre as necessidades e habilidades de uma pessoa e os requisitos e condições do trabalho na organização. Outro modelo é o das interações entre pessoa-ambiente de Holland (1997) *apud* Gati e Kulcsár (2021), no qual o sucesso da decisão depende da congruência entre a pessoa e o ambiente de carreira inerente à decisão. Ou então, tem-se o modelo de Super (1980) que observa as mudanças no processo decisório de acordo com o momento de vida de uma pessoa. Finalmente, tem-se até os modelos denominados de orientados para o processo de decisão de carreira (GINZBERG, 1988; GATI; LEVIN, 2015), os quais delimitam que o momento no tempo e que a conjuntura do cenário na hora da escolha são fatores determinantes para a precisão da mesma, enfatizando nas oportunidades e desafios que incorrem nesse processo.

A seguir, tem-se o modelo de Ireland e Lent (2018) que procurou sintetizar os diferentes aspectos das decisões de carreira explorados anteriormente. Esse modelo pode ser visto na Figura 2 a seguir.

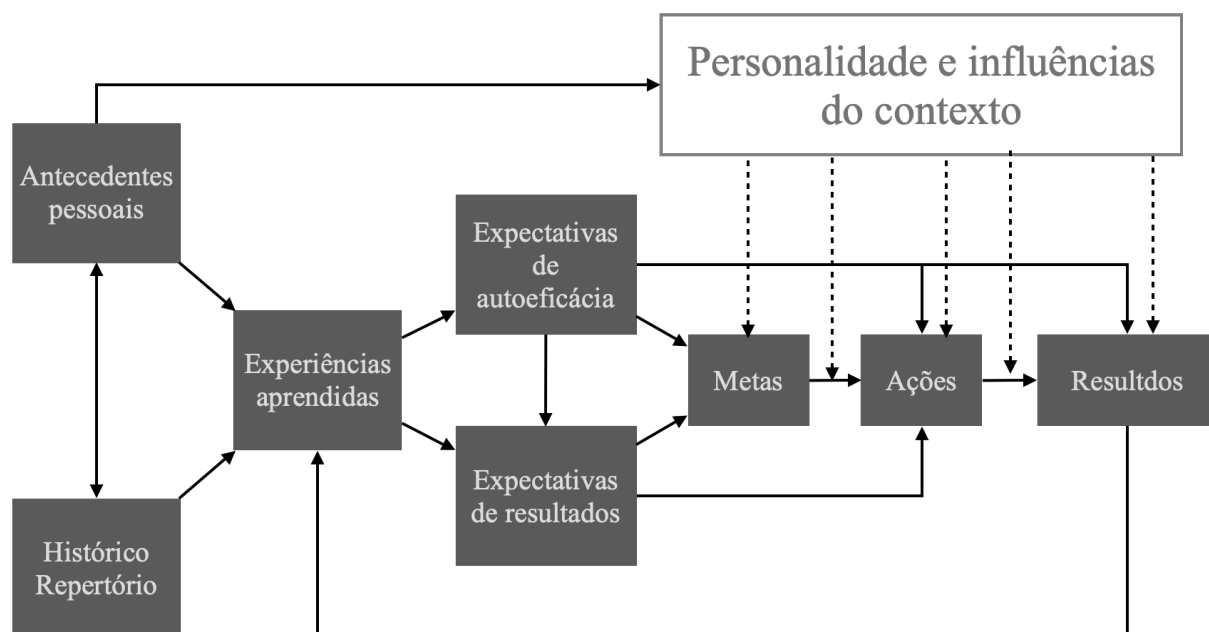


Figura 2 — Modelo de Auto-gestão de Carreira.
 FONTE: adaptada de Ireland e Lent (2018, p. 38).

Nesse modelo, Ireland e Lent (2018) identificam que as ações de carreira (ou escolhas), são antecedidas de características pessoais, do histórico de vida e repertório da pessoa, de suas expectativas de autoeficácia, suas expectativas de resultado e suas metas. Além disso, para os

autores, a personalidade da pessoa e o contexto no qual a decisão está inserida também influenciam na decisão. Ou seja, a decisão de carreira seria dependente de variáveis sócio-cognitivas (LENT; BROWN; HACKETT, 1994; LENT; BROWN, 2008; LENT et al., 2016; LENT et al., 2017; LENT et al., 2019), cabendo maior aprofundamento da questão.

Mesmo com tantos modelos diferentes de escolhas de carreira, Gati e Kulcsár (2021) destacam quatro características comuns a todos eles: (1) o papel da pessoa é central nas decisões de carreira, (2) toda escolha de carreira demanda a opção de uma entre duas ou mais alternativas de solução, (3) as pessoas tendem a não escolher de maneira aleatória quando o assunto é a sua carreira e (4) essas decisões exigem esforço por parte do decisor para compatibilizar a alternativa selecionada com as suas preferências.

Sobre esse último ponto levantado por Gati e Kulcsár (2021), toda a teoria da carreira proteana (HALL, 1996; HALL, 2004; BRISCOE; HALL, 2006; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006; WATERS et al., 2014) segue para a mesma direção. Nela, o decisor tem um papel central na escolha de carreira, pois ele busca optar por alternativas que mais se alinham com seus interesses e características.

Então, as preferências das pessoas devem cumprir um papel importante nas decisões de carreira, como apontam Gati e Kulcsár (2021). Por esse motivo, este estudo optou por relacionar o conceito de utilidade às decisões de carreira no intuito de buscar esclarecer um pouco mais sobre como uma pessoa busca escolher dentre as alternativas à sua disposição. Sendo assim, a próxima seção deste trabalho irá explorar o conceito de utilidade.

2.2 A utilidade percebida como antecedente das decisões

Na Microeconomia, o conceito de utilidade é fundamental para o entendimento de como o consumidor realiza suas escolhas (VARIAN, 2006; MANKIW, 2011; GLIMCHER; FEHR, 2014). Isto, pois, entender a utilidade atribuída a cada alternativa de escolha significa compreender as futuras decisões de consumo de uma pessoa, bem como diagnosticar os

movimentos agregados de oferta e demanda em grupos (SIMON; BLUME, 2004; VARIAN, 2006). Assim sendo, nesta seção, buscar-se-á entender o significado do conceito de utilidade nas decisões humanas, para que se possa supor como ela influenciaria nas escolhas de carreira.

De acordo com Varian (2006), ao realizar suas escolhas de consumo, as pessoas são balizadas pelo princípio da otimização: os indivíduos tendem a escolher a melhor configuração possível num conjunto de bens disponíveis, levando em conta suas limitações e restrições. Ou seja, o princípio da otimização estabelece que as pessoas tentam maximizar a satisfação de suas necessidades ao consumir um conjunto de bens específicos.

Logo, se “[...] as pessoas são livres para escolher, é razoável supor que tentam escolher as coisas que desejam, em vez das que não querem.” (VARIAN, 2006, p. 3). Então, a noção de melhor configuração de bens advém estritamente do nível de satisfação que esse conjunto de bens pode proporcionar a essa pessoa. Quanto maior o nível de satisfação que um conjunto de bens gera, melhor ele será na configuração de consumo (MANKIWI, 2011; FRANK, 2013; GLIMCHER; FEHR, 2014).

A utilidade nada mais é do que a mensuração dessa capacidade de satisfação que um bem ou cesta de bens proporciona para o consumidor (SIMON; BLUME, 2004; VARIAN, 2006). “Utilidade é uma medida abstrata da satisfação ou felicidade que um consumidor obtém de um conjunto de bens. Os economistas dizem que um consumidor prefere um conjunto de bens a outro se o primeiro oferece maior utilidade do que o segundo.” (MANKIWI, 2011, p. 449).

Assim sendo, para Varian (2006) a função de utilidade é uma maneira de se atribuir um número a essa capacidade de um bem ou cesta de bens gerarem a satisfação das necessidades do indivíduo (VARIAN, 2006). Ou seja, de acordo com o autor, a utilidade corresponde a uma função que descreve o quanto um bem tem potencial para satisfazer as vontades do consumidor. Por isso, tem-se que a utilidade é vista como uma forma de “[...] descrever as preferências [...]” (VARIAN, 2006, p. 56) do consumidor.

A preferência percebida de uma pessoa por um ente representa o grau de desejabilidade dessa pessoa por esse ente (VARIAN, 2006; GLIMCHER; FEHR, 2014). Esse grau de desejabilidade, ou utilidade, irá variar de acordo com a capacidade de cada bem em gerar satisfação no indivíduo (SIMON; BLUME, 2004; MANKIW, 2011). Nesse sentido, um bem ou cesta de bens será preferível a outro bem ou cesta na medida em que ele satisfizer mais o indivíduo. Esse maior nível de satisfação implicará em uma maior desejabilidade desse bem ou cesta por parte da pessoa. Por isso, essa desejabilidade determinará a preferência dessa pessoa (VARIAN, 2006).

Como as escolhas das pessoas são permeadas de alternativas, as preferências são analisadas pela comparação da utilidade de um bem ou cesta de bens em relação a outros bens ou cestas (MANKIW, 2011; FRANK, 2013). Em outras palavras, as preferências dependem de um processo de julgamento entre as diferentes alternativas à disposição dos indivíduos na hora da escolha. Essa comparação pode ser representada graficamente por meio das curvas de indiferença (MANKIW, 2011), conforme pode ser visto em um exemplo no Gráfico 3 a seguir.

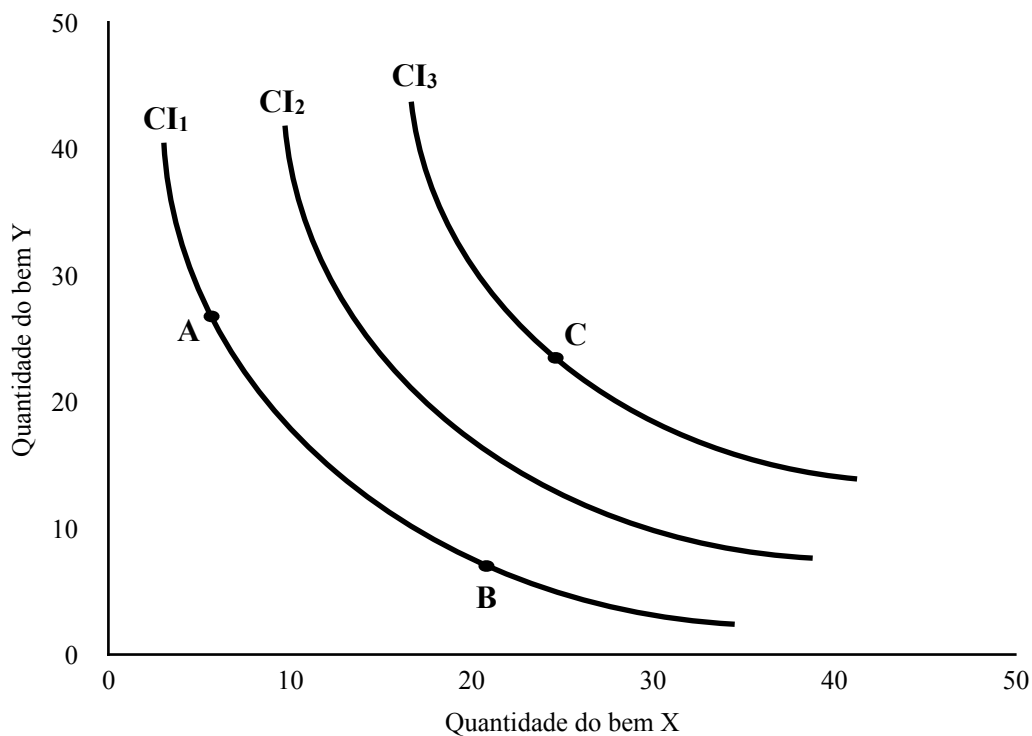


Gráfico 3 — Exemplo de curvas de indiferença para combinações de produtos X e Y.

FONTE: adaptado de Mankiw (2011, p. 444).

As curvas de indiferença (CI), no Gráfico 3, mostram as combinações de quantidades dos bens X e Y que proporcionam o mesmo nível de satisfação para a pessoa (MANKIW, 2011). Em outras palavras, as curvas de indiferença mostram o conjunto de possíveis combinações de bens no qual o consumidor está igualmente satisfeito, independentemente de quanto de cada bem há nessas combinações. Então, em cada ponto da curva, as quantidades respectivas de cada bem ou cesta de bens possuem o mesmo grau de desejabilidade para a pessoa. Considerando o Gráfico 3, a combinação de quantidades de bens X e Y no ponto A satisfaz a pessoa na mesma proporção que os montantes dos bens X e Y no ponto B. Isso equivale a dizer que o indivíduo é indiferente em termos de preferência a essas duas combinações (pontos A e B).

Consequentemente, para que a pessoa pondere a migração da escolha do ponto A para o B, ela necessariamente exige alterações nas quantidades dos bens (VARIAN, 2006). Conforme pode ser observado no Gráfico 3, mover-se do ponto A para o B implica numa diminuição da quantidade do bem Y. Para aceitar essa mudança, a pessoa exige um aumento na quantidade do bem X. Então, inerente a cada ponto de uma curva de indiferença reside a proporção da quantidade de cada bem ou cesta em relação a outro bem ou cesta. Essa proporção é denominada de taxa marginal de substituição (TMgS). Essa taxa exprime a disposição de um indivíduo em trocar um bem ou cesta pelo outro bem ou cesta (MANKIW, 2011). No Gráfico 3, essa taxa seria representada pela inclinação de cada curva de indiferença em cada ponto considerado.

Então, dentro de uma mesma curva de indiferença, a pessoa está sempre igualmente satisfeita em relação aos bens em questão (MANKIW, 2011). Contudo, partindo-se do princípio de que os indivíduos buscam maximizar sua satisfação (VARIAN, 2006), as pessoas sempre irão preferir níveis de consumo maiores. Ou seja, as pessoas preferem mais consumo a menos consumo (MANKIW, 2011). Portanto, qualquer ponto de curvas de indiferença mais elevadas garantem mais satisfação do que os pontos das curvas mais baixas (MANKIW, 2011).

No Gráfico 3, isso equivale a dizer que a combinação no ponto C é preferível às combinações nos pontos A e B, pois ela está numa curva de indiferença mais elevada. O único elemento

que pode impedir a decisão da pessoa pela combinação do ponto C é a sua restrição orçamentária, ou seja, a sua limitação financeira em poder usufruir das quantidades explicitadas na combinação em questão (VARIAN, 2006). Essa condição de balanceamento entre as preferências da pessoa e suas restrições orçamentárias representa a otimização da escolha do consumidor (MANKIWI, 2011).

Finalmente, ainda considerando o Gráfico 3, tem-se que noção da utilidade permeia as curvas de indiferença na medida em que a taxa marginal de substituição representa a noção de utilidade marginal entre os bens (VARIAN, 2006). Como essa taxa representa a proporção de troca entre os bens, pode-se dizer que isso simboliza a utilidade marginal da comparação entre esses bens. Assim sendo, a utilidade está subjacente às curvas de indiferença (MANKIWI, 2011).

Derivados dessas notações, Varian (2006) estabelece três axiomas para as preferências das pessoas:

1. A preferência é uma notação completa: numa comparação entre dois bens ou cestas denominados de X e Y, ou X é preferível à Y, ou Y é preferível à X ou então a pessoa é indiferente a X e Y.
2. A preferência é reflexiva: “Qualquer cesta é pelo menos tão boa quanto uma outra idêntica.” (VARIAN, 2006, p. 37).
3. A preferência é transitiva: numa comparação entre três bens ou cestas denominados de X, Y e Z, se X é preferível à Y e Y é preferível à Z, então, X é preferível à Z.

Portanto, as preferências das pessoas estão baseadas na noção de utilidade que os diferentes entes tem para esses indivíduos. Logo, um ente é preferível a outro se a sua utilidade for maior (VARIAN, 2006; FRANK, 2013). Essa é uma das principais propriedades da utilidade, a ordenação da preferência pelos diferentes entes. “A grandeza da função de utilidade só tem importância na medida em que ela *hierarquiza* as diferentes cestas de consumo.” (VARIAN, 2006, p. 57, grifo do autor). Assim sendo, a utilidade tem a capacidade de demonstrar a ordem da preferência das pessoas por cada alternativa dentro de uma escolha.

Isso é particularmente relevante na medida em que se pode observar a utilidade a partir do comportamento num processo decisório (VARIAN, 2006). Dependendo da escolha que for realizada por uma pessoa, pode-se inferir suas preferências e, com isso, a utilidade pode ser estimada e transformada em um número que irá demonstrar a importância relativa daquele bem para a pessoa (HAIR et al., 2009; MANKIW, 2011). Ou seja, a utilidade tem relação com o processo decisório (GLIMCHER; FEHR, 2014).

Esse fenômeno pôde ser observado em inúmeros estudos que investigaram a relação entre a utilidade e tipos de decisões diferentes, como em investimentos financeiros (GRANT; SATCHELL, 2020), nas decisões sob incerteza e risco (DALALAH; HAYAJNEH; SANAJLEH, 2015), nas decisões ligadas à teoria dos jogos (HE, 2012), na preferência pela localidade de hotéis (MASIERO; YANG; QIU, 2019), nos julgamentos éticos (FARMER, 2015; DRAŠČEK; BUHOVAC; ANDOLŠEK, 2021), nas decisões grupais (LEONETI, 2016; ZHANG; XU, 2016), nas escolhas em ajudar os necessitados (ERLANDSSON; BJÖRKLUND; BÄCKSTRÖM, 2014), nas decisões em processos seletivos (OCK; OSWALD, 2018) e também nas escolhas de carreira (LICHTENBERG; SHAFFER; ARACHTINGI, 1993; SCHOENFELDER; HANTULA, 2003). Então, a utilidade pode ser entendida como uma variável importante para o processo decisório, inclusive no relacionado às decisões de carreira.

Finalmente, se a desejabilidade de um ente determinará sua preferência ou utilidade (VARIAN, 2006), pode-se esperar que os valores de uma pessoa tenham relação com a utilidade. Isso, pois os valores representam “[...] 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.”⁴ (ROHAN, 2000, p. 270, tradução nossa). Ou seja, um valor é um resultado de analogias que as pessoas fazem ao comparar entes distintos em relação a qual deles tem maior capacidade de gerar bem-estar para esse indivíduo. Ao se comparar essa definição de valores pessoais com a de utilidade, pode-se especular que esses valores influenciem a desejabilidade de entes e, conseqüentemente, a utilidade percebida nas

⁴ “[...] an implicit analogical principle constructed from judgements about the capacity of things, people, actions, and activities to enable best possible living.” (ROHAN, 2000, p. 270).

decisões. Por esse motivo, na próxima seção, os valores pessoais serão detalhados para melhor entendimento dessa possível relação.

2.3 Valores pessoais e comportamento

Os valores pessoais cumprem papéis centrais nos estudos sobre a ação humana no ambiente de trabalho (AGLE; CALDWELL, 1999; FERREIRA; FERNANDES; SILVA, 2009) uma vez que estão relacionados a diferentes fenômenos corporativos, como aos comportamentos de ajuda (SMITH, 2017), ao comprometimento (COHEN, 2009), ao estresse negativo no trabalho (BOUCKENOOGHE et al., 2005), ao consumo de produtos orgânicos (ZHOU et al., 2013), a comportamentos éticos (SUAR; KHUNTIA, 2010) ou a liderança (EHRHART; KLEIN, 2001). Também, os valores são centrais, pois representam componentes fundamentais do funcionamento da psiquê humana (HESSEN, 2001). Ou seja, compreender a lógica de funcionamento dos valores implica em um entendimento mais aprofundado de como as pessoas se comportam.

Para iniciar esse entendimento, Gouvêa (2008) propõe uma reflexão sobre o processo da valoração. Essa valoração representa o ato de atribuir valor a algum ente por meio da experiência pessoal (BEM, 1973; AADLAND, 2010). Em outras palavras, valorar representa uma ação humana resultante da capacidade do indivíduo em julgar a importância relativa de cada vivência experimentada por ele. Esse processo “[...] pertence à dimensão pré-teórica e não racional que é prévia a toda reflexão humana e, não obstante, é a realidade concreta que subjaz as nossas escolhas mais autênticas [...]” (GOUVÊA, 2008, p. 22).

Os valores, por sua vez, são o resultado desse processo (KLUCKHOHN, 1951). A cada vivência experimentada, em diferentes âmbitos e dimensões da vida, o ser humano é capaz de avaliar a importância relativa desse evento e de seus elementos, os colocando em um contínuo de aprovação-desaprovação que determinará sua preferência por esse evento em relação aos outros (TAMAYO et al., 1998; HOFSTEDE, 2001). Ademais, para fazer essa avaliação, o ser

utilizará componentes racionais e sentimentais de sua psiquê (FEATHER, 1995; MAIO et al., 2001).

Então, o resultado desse julgamento formaria os valores que uma pessoa utiliza para determinar seu engajamento e ação (GOUVÊA, 2008). Assim, pode-se interpretar os valores como critérios de escolha mais duradouros pertencentes à subjetividade de uma pessoa (KLUCKHOHN, 1951; SCHWARTZ; BILSKY, 1987; HESSEN, 2001; GOUVÊA, 2008), mas não como um elemento inerente a um objeto, como preconizavam Thomas e Znaniecki (1958).

Utilizando-se desse racional, entende-se o valor como “[...] *uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável, que influencia a seleção de modos, meios e fins de ações disponíveis.*”⁵ (KLUCKHOHN, 1951, p. 395, grifo do autor, tradução nossa). Para Kluckhohn (1951), o indivíduo julga os diferentes entes pelo confronto entre o que é desejado, o que é desejável e as limitações do ambiente, estabelecendo, assim, suas preferências, que instigarão sua maneira de agir.

Em uma perspectiva equivalente, Rokeach (1973) delimita um valor como sendo uma “[...] crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência seja pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto ou inverso.”⁶ (ROKEACH, 1973, p. 5, tradução nossa). Nessa definição, Rokeach (1973) diz que os valores possuem três componentes: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. O componente cognitivo representa a capacidade do indivíduo em compreender racionalmente o modo de conduta ou o estado final como algo preferível em relação a outros modos de conduta e estados finais. Já o componente afetivo indica a sensação inerente e resultante da aprovação ou não do modo de conduta ou do estado final de existência. Por fim, o componente comportamental representa a direção de ação que a pessoa escolhe com base nos

⁵ “[...] *a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action.*” (KLUCKHOHN, 1951, p. 395, grifo do autor).

⁶ “[...] *an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.*” (ROKEACH, 1973, p. 5).

componentes anteriores. A interação entre esses componentes, então, formaria o conjunto de crenças duradouras preferíveis da pessoa, o que estabeleceria seus valores.

Além disso, pelos julgamentos de preferências estarem relacionados a modos de conduta ou estados finais de existência, Rokeach (1973) delimita a existência de dois tipos de valores diferentes: os instrumentais (relativos a comportamentos práticos funcionais preferíveis para a concretização dos valores terminais) e os terminais (relativos a estados finais de existência humana que seriam preferíveis pessoal e socialmente). Com isso, os valores teriam dupla função. Na primeira, os valores seriam guias do comportamento cotidiano da pessoa (instrumentais). Na segunda, os valores expressariam as necessidades básicas do ser na busca por melhorar sua auto-estima (terminais).

Logo, os valores são atributos que as “[...] pessoas usam para selecionar e justificar ações e avaliar pessoas (incluindo a si mesmas) e eventos.”⁷ (SCHWARTZ, 1992, p. 1, tradução nossa). Eles representam critérios duradouros da escolha e julgamento das pessoas em relação às suas vidas. Com isso, os valores pessoais são o resultado das representações cognitivas das necessidades humanas, ligadas a aspectos biológicos, sociais e de sobrevivência e prosperidade dos grupos (SCHWARTZ; BILSKY, 1987). Nesse processo, as necessidades básicas das pessoas são significadas em metas que guiarão seus comportamentos, os valores (KLUCKHOHN, 1951), que passarão por uma validação social (ROKEACH, 1973). Assim sendo, conforme Feather (1988), a natureza dos valores se baseia em necessidades idiossincráticas, grupais e universais (baseadas nas experimentações de problemas comuns a natureza humana).

A partir disso, tem-se que os indivíduos buscam satisfazer essas necessidades por meio de suas ações e, para tanto, desenvolvem os seus valores, que funcionam como guias da ação (SCHWARTZ, 2005a). Nesse sentido, os valores têm como fonte primária as necessidades básicas do ser humano (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; FEATHER, 1988).

⁷ “[...] people use to select and justify actions and to evaluate people (including the self) and events.” (SCHWARTZ, 1992, p. 1).

Tomando essa perspectiva como base, Schwartz e Bilsky (1987) definem os valores pessoais como conceitos relativos a metas transituacionais que expressam interesses referentes a dimensões motivacionais e que são ponderados por meio de parâmetros de importância para servir como um princípio guia para a vida do indivíduo. Esses valores são balizados em cinco atributos: “[...] valores são (a) conceitos ou crenças, (b) sobre estados finais ou comportamentos desejáveis, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e (e) são ordenados por sua importância relativa.”⁸ (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551, tradução nossa).

Sobre o primeiro atributo, é possível ressaltar que os valores são conceitos ou crenças balizados em emoções positivas ou negativas que o indivíduo experimenta em relação a algo (SCHWARTZ, 2005b). Essas sensações determinam a preferência que essa pessoa terá por esse ente em comparação a todos os outros (TAMAYO et al., 1998). Analogamente, como as sensações que a pessoa experimenta determinam suas preferências, ao poder agir de maneira a expressar seus próprios valores, as pessoas tendem a vivenciar sentimentos positivos com essa experimentação e vice e versa (SCHWARTZ, 2005b).

Já sobre o segundo atributo, tem-se que os valores simbolizam estados finais de existência ou comportamentos desejáveis, pois funcionam como objetivos desejáveis para os quais os indivíduos investirão energia para atingir (SCHWARTZ, 2005b). Com isso, os valores são considerados um constructo motivacional (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; FEATHER, 1988). Ou seja, o “[...] que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa.” (SCHWARTZ, 2005b, p. 23).

Ademais, em relação aos últimos atributos, os valores servem como orientadores do comportamento e balizadores do julgamento humano na medida em que servem como parâmetros para determinar uma ação ou evento como “[...] bons ou maus, justificados ou ilegítimos, dignos de aproximação ou de refutação, dependendo de se eles facilitam ou prejudicam a consecução de valores.” (SCHWARTZ, 2005b, p. 23). Desse julgamento relativo

⁸ “[...] values are (a) concepts or beliefs, (b) about desirable end states or behaviors, (c) that transcend specific situations, (d) guide selection or evaluation of behavior and events, and (e) are ordered by relative importance.” (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551).

entre os diversos eventos e comportamentos da vida, a pessoa pode distribuir os valores em hierarquia de prioridades para que eles guiem a ação humana em diversas situações (SCHWARTZ, 2005b).

Baseando-se nas premissas apresentadas anteriormente, Schwartz (1992) propõe uma teoria dos valores universais do ser humano. Nessa teoria, o autor delimita um modelo com 10 tipos motivacionais, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir. Esses tipos motivacionais são agrupamentos de valores que possuem objetivos semelhantes inerentes a necessidades da pessoa, da sociedade ou da sobrevivência do grupo (PORTO, 2005; SCHWARTZ, 2006a). Com isso, cada tipo motivacional serve a interesses do indivíduo, do coletivo ou ambos (TAMAYO et al., 1998).

Quadro 1 — Descrição dos tipos motivacionais de valores de Schwartz.

Tipo Motivacional	Definição	Exemplo de valores	Fontes	Serve interesses
Poder	Status social sobre as pessoas e os recursos.	Poder social. Autoridade. Riqueza.	Interação Grupo	Individuais
Realização	Sucesso pessoal mediante a demonstração de competência, segundo critérios sociais.	Bem-sucedido. Capaz. Ambicioso.	Interação Grupo	Individuais
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Prazer. Desfrutar a vida.	Organismo	Individuais
Estimulação	Entusiasmo, novidade e desafio na vida.	Audacioso. Uma vida variada. Uma vida excitante.	Organismo	Individuais
Autodeterminação	Pensamento independente e escolha da ação, criatividade, exploração.	Criatividade. Curioso. Liberdade	Organismo Interação	Individuais
Universalismo	Compreensão, apreço, tolerância e atenção com o bem-estar de todas as pessoas e da natureza.	Tolerância. Justiça social. Igualdade. Proteção do meio ambiente.	Grupo Organismo	Mistos
Benevolência	Preservação ou intensificação do bem-estar das pessoas com as quais se está em contato pessoal frequente.	Ajuda. Honesto. Não rancoroso.	Organismo Interação Grupo	Coletivos
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias oferecidas pela cultura tradicional ou a religião.	Humilde. Devoto. Aceitar minha parte na vida.	Grupo	Coletivos

Tipo Motivacional	Definição	Exemplo de valores	Fontes	Serve interesses
Conformidade	Restrição das ações, tendências e impulsos que possam incomodar ou ferir os outros e contrariar expectativas ou normas sociais.	Polidez. Obediente. Honra aos pais e pessoas mais velhas.	Interação Grupo	Coletivos
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo.	Segurança nacional. Ordem social. Idôneo.	Organismo Interação Grupo	Mistos

FONTE: adaptado de (SCHWARTZ, 2006b, p. 58-59) e (TAMAYO et al., 1998, p.284-285).

Esses tipos motivacionais, de acordo com Schwartz (1992), são estruturados em duas dimensões conforme pode ser visto na Figura 3 a seguir. Essa estrutura está baseada na premissa de que “[...] os interesses que os valores servem são aparentemente o princípio universal que influencia as experiências de conflitos e compatibilidades de valores das pessoas.”⁹ (SCHWARTZ, 1992, p. 42, tradução nossa).

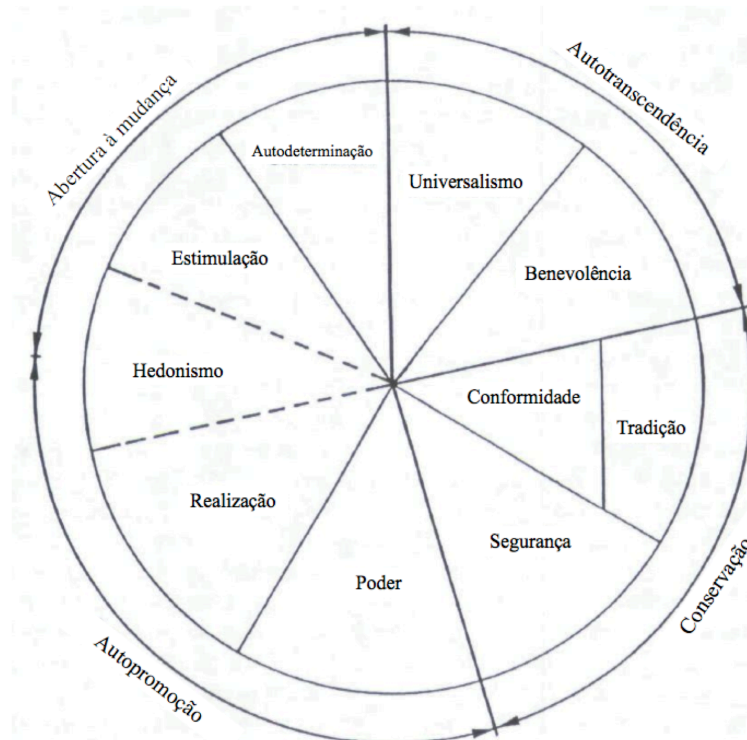


Figura 3 — Transcrição do modelo teórico das relações entre os tipos motivacionais e dimensões bipolares de valores de Schwartz.

FONTE: (SCHWARTZ, 1994, p. 24, tradução nossa).

⁹ “[...] the interests that values serve are apparently one universal principle that influences people’s experiences of value conflict and compatibility.” (SCHWARTZ, 1992, p. 42).

Nessa estrutura, pode-se observar que os tipos motivacionais de valores possuem relações de congruência e incongruência entre si (SCHWARTZ, 1994). Ou seja, a busca pela expressão de um valor determina a incongruência em perseguir outros valores que são opostos na estrutura, mas delimita congruência em tentar exprimir outros valores adjacentes (SCHWARTZ, 2005b; PAKIZEH; GEBAUER; MAIO, 2007). Isso quer dizer que, por exemplo, para um indivíduo direcionar seu comportamento para reforçar valores relacionados ao tipo motivacional de *poder*, ele tende a agir de maneira contrária aos tipos de *universalismo* ou *benevolência*. Portanto, “Quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes são suas motivações subjacentes. Quanto mais distantes, mais antagônicas são suas motivações subjacentes.” (SCHWARTZ, 2005b, p. 29, sic).

Ademais, cabe ressaltar que os tipos tradição e conformidade encontram-se localizados na mesma região da estrutura, pois compartilham o mesmo objetivo motivacional (LINDEMAN; VERKASALO, 2005). Tem-se, apenas, que o tipo *conformidade*, por se encontrar mais ao centro da estrutura, tende a conflitar menos com os tipos opostos do que o de *tradição* (SCHWARTZ, 2005b).

Os tipos motivacionais, então, são alinhados em duas dimensões bipolares ou também denominadas de valores de ordem superior (SCHWARTZ, 1992), conforme pode ser visto na mesma Figura 3. Essas dimensões também representam oposições, uma vez que foram identificadas correlações positivas entre as adjacentes e negativas entre as opostas (SCHWARTZ; BOEHNKE, 2004; ALMEIDA; SOBRAL, 2009). A primeira delas contrapõe valores que servem interesses do indivíduo (*autopromoção*) com valores que transcendem motivações egoístas (*autotranscendência*). Já na segunda, opõem-se valores voltados para a preservação de práticas estáveis (*conservação*) com os que exprimem interesses por situações de incerteza (*abertura à mudança*). Apenas o tipo motivacional hedonismo se alinha simultaneamente com as dimensões de *abertura à mudança* e *autopromoção*, mas deve ser preferencialmente alocado na de *abertura à mudança*, de acordo com Schwartz e Boehnke (2004).

Além disso, conforme Schwartz (2005b), tanto os tipos motivacionais como as dimensões bipolares estão estruturadas em um *continuum*, com limites indefinidos. Esse *continuum* pode ser interpretado como uma hierarquia de prioridades axiológicas que determinarão o sistema de valores de uma pessoa (SCHWARTZ, 2005b; BORG; BARDI; SCHWARTZ, 2017).

Finalmente, a estrutura de Schwartz (1992) indica que os tipos de valores terão relações diferentes com outras variáveis relacionadas ao comportamento humano. Para Schwartz et al. (1997), uma variável qualquer que possua uma relação positiva com um dos tipos motivacionais ou dimensões bipolares, tenderá a ter uma relação negativa com um tipo ou dimensão oposto. Assim sendo, com tipos adjacentes, a relação será parecida e com opostos ela será diferente. Isso quer dizer que as associações entre os tipos motivacionais ou dimensões e uma outra variável deve decrescer em ambas as direções ao redor do círculo da estrutura.

Ademais, tem-se que Schwartz et al., (2012) refinou seu modelo teórico com a especificação de subtipos motivacionais (19 tipos) e com a ponderação de que as dimensões bipolares servem a focos distintos. Nessa nova estrutura, a lógica de interpretação permanece inalterada do modelo anterior. Ademais, essa nova estrutura pode ser observada na Figura 4 a seguir.

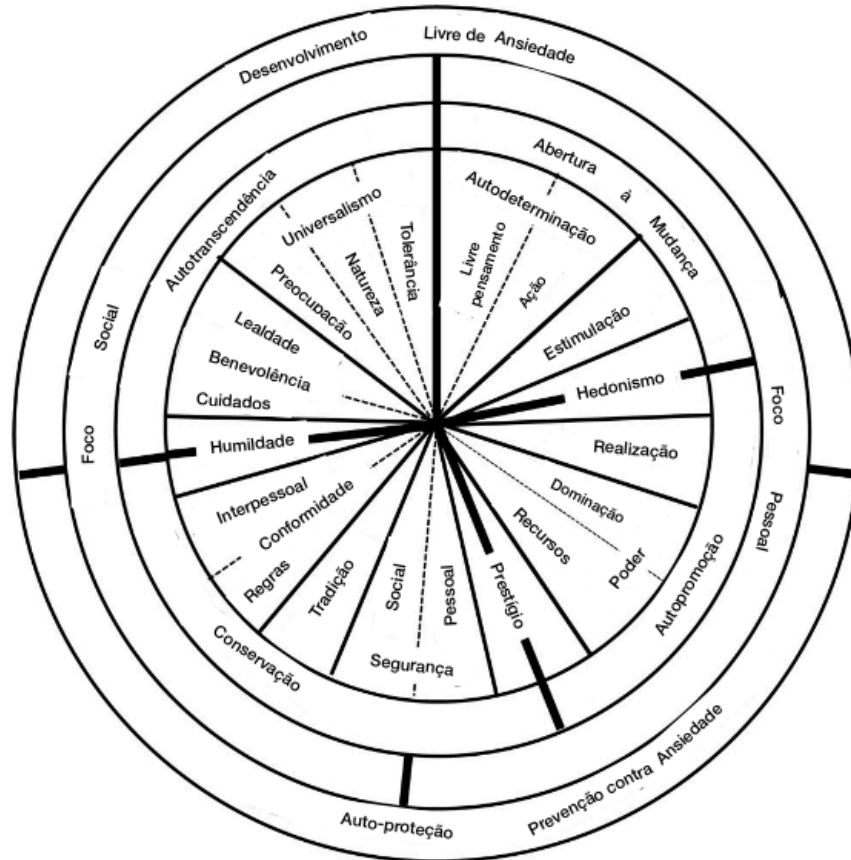


Figura 4 — Transcrição do modelo teórico refinado dos valores de Schwartz.
 FONTE: (SCHWARTZ et al., 2012, p. 669, tradução nossa).

Também nessa perspectiva, Gouveia (2013) estabelece os valores como guias de comportamento na medida em que cumprem a sua função principal de representações cognitivas das necessidades humanas (Teoria Funcionalista dos Valores Humanos).

Contudo, além de guia de comportamentos (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992), os valores parecem ter mais influência nas ações humanas, conforme propõe Rohan (2000). A autora indaga esse ponto em sua reflexão sobre as inconsistências nas definições de valores, que acabou por os confundir com três outros constructos (os valores sociais, a visão de mundo e as ideologias) e mascarar sua influência no comportamento das pessoas.

Para compreender essas inconsistências, Rohan (2000) primeiramente propõe que sejam entendidos separadamente os usos do verbete valor como substantivo e como verbo. Portanto, valor e valorizar seriam dois conceitos distintos. Valorizar significa que uma pessoa tem a

capacidade de julgar a importância relativa de um ente para ela (ROHAN, 2000). Essa atribuição de mérito a um estímulo do ambiente é cronicamente ponderada como boa ou ruim (FESTINGER, 1954) por meio de um confronto entre o desejável e indesejável (FEATHER, 1996), gerando ao final uma crença (ROKEACH, 1981). Essa crença é, então, incorporada ao sistema de valores da pessoa como um princípio analógico e, assim, passa a ser um valor para a pessoa, afirma Rohan (2000). Por esse motivo, o valor (substantivo) é o resultado final do processo de valorizar (verbo).

Portanto, quando um indivíduo se depara com algum ente (coisas, pessoas, atividades, fenômenos, acontecimentos, etc.), ele utilizará seu sistema de valores como princípio analógico para julgar a bondade desse ente, determinando, conseqüentemente, seu respectivo valor (ROHAN, 2000). Isso é particularmente importante para a relação entre os valores e a ação humana, pois:

“[...] as pessoas serão motivadas a se engajar em situações que são semelhantes a outras situações que resultaram em sentimentos positivos (ou na ausência de sentimentos negativos), a estar com pessoas que possibilitam sentimentos positivos (ou minimizam sentimentos negativos), e a comportar-se de maneiras que produzam sentimentos positivos (ou reduzam sentimentos negativos).”¹⁰ (ROHAN, 2000, p. 257, tradução nossa).

Ou seja, a pessoa tende a se comportar na direção de entes que ela considera como bons e a se afastar ou rejeitar aqueles entes que forem ponderados como maus (ROHAN, 2000). Esse processo ocorrendo de maneira cíclica cria a analogia, pois “A importância relativa que as pessoas colocam em cada tipo de valor reflete suas escolhas sobre o quanto estão preparadas a perder de algo para ganhar um pouco mais de outra coisa.”¹¹ (ROHAN, 2000, p. 262, tradução nossa).

Então, para Rohan (2000), “Um *valor* é um princípio analógico implícito construído a partir do julgamento sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades de garantir a melhor

¹⁰ “[...] people will be motivated to engage in situations that are similar to other situations that resulted in positive affect (or an absence of negative affect), to be with people who enable positive affect (or minimize negative affect), and to behave in ways that will produce positive affect (or reduce negative affect).” (ROHAN, 2000, p. 257).

¹¹ “The relative importance people place on each value type reflects their choices about what they are prepared to lose a little of to gain a little more of something else.” (ROHAN, 2000, p. 262).

forma de viver possível.”¹² (ROHAN, 2000, p. 270, tradução nossa, grifo da autora). Essa melhor forma de viver possível representa o que a pessoa racionalmente entende como sendo uma vida boa, prazerosa, produtiva e que evite ao máximo a dor e o sofrimento (RESCHER, 1969; ROHAN, 2000). Essa construção se dá pela ordenação dinâmica da importância relativa entre desejos e deveres que a pessoa pondera como a melhor forma de vida a ser construída (ROHAN, 2000).

Com isso, os valores estabelecidos por uma pessoa impulsionarão a direção de seu comportamento (ROHAN, 2000; BARDI; SCHWARTZ, 2003). Entretanto, eles não são os únicos elementos capazes dessa influência. De acordo com Rohan (2000), as pessoas estão sujeitas à ação de uma série de variáveis pessoais e ambientais na hora do comportamento e, por isso, a autora propõe o modelo da Figura 5 a seguir para explicar a relação entre valores e comportamento, inclusive em relação à confusão feita com outros constructos como citado anteriormente.

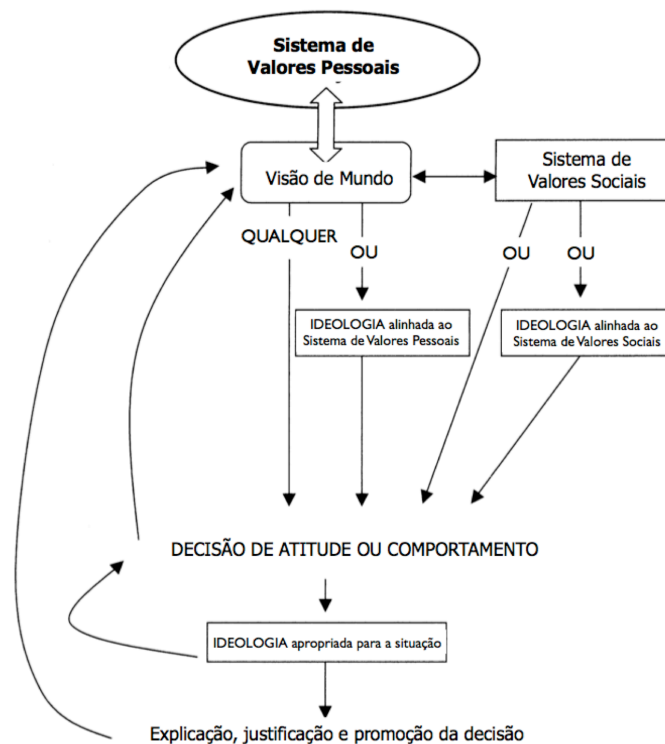


Figura 5 — Transcrição do modelo proposto da relação entre valores pessoais e as decisões de comportamento e atitudes.

FONTE: (ROHAN, 2000, p. 271, tradução nossa).

¹² “A *value* is an implicit analogical principle constructed from judgements about the capacity of things, people, actions, and activities to enable best possible living.” (ROHAN, 2000, p. 270, grifo da autora).

Como pode ser visto no modelo da Figura 5, Rohan (2000) aponta que o comportamento de uma pessoa tem como elemento central seu sistema de valores pessoais. Então, esse sistema condiciona a visão de mundo dela, que é “[...] uma coleção de crenças conscientes sobre como as coisas são ou deveriam ser.”¹³ (ROHAN, 2000, p. 270, tradução nossa).

Juntamente com a visão de mundo, todo indivíduo trabalha com um sistema de valores sociais. Esses valores sociais representam estruturas cognitivas intrapsíquicas resultante da “[...] percepção das pessoas sobre o julgamento de outras pessoas referente à capacidade dos entes de garantir a melhor forma de viver possível, ou seja, as prioridades de valor de outros.”¹⁴ (ROHAN, 2000, p. 270, tradução nossa).

Finalmente, essas estruturas são acompanhadas da ideologia, que nada mais seria do que uma abstração retórica relativa à associação entre os entes e a maneira ideal de se viver que uma pessoa tem (ROHAN, 2000). Ou seja, as pessoas utilizam da ideologia como construções linguísticas que justificam e fundamentam as ações, antes ou depois delas ocorrerem. Para cumprir essa função, a ideologia sempre estará fundamentada nos sistemas de valores pessoais ou sociais que a pessoa possui (ROHAN, 2000).

Sendo assim, para Rohan (2000), os comportamentos das pessoas serão determinados pela ação conjunta de todos esses constructos simultaneamente: valores pessoais, valores sociais, visão de mundo e ideologia. Também, depois de uma ação, o resultado dela retorna e retroalimenta o sistema todo, podendo modificar algum desses constructos para os próximos comportamentos (ROHAN, 2000). Caso não ocorra modificação, a autora afirma que os valores passam a cumprir seu papel de consistência na tendência do comportamento de uma pessoa e, portanto, os valores passam a influenciar o que se entende como conduta - regularidade do sistema motivação-ação para uma direção semelhante de comportamento (KLUCKHOHN, 1951).

¹³ “[...] a collection of conscious beliefs about how things are or should be.” (ROHAN, 2000, p. 270).

¹⁴ “[...] people’s perceptions about others’ judgments concerning the capacity of entities to enable best possible living, that is, others’ value priorities.” (ROHAN, 2000, p. 270).

Tendo todos esses pontos em mente, é possível estabelecer a relação entre os valores e o comportamento das pessoas. Na medida em que o valor é uma crença avaliativa do que tem importância na vida de alguém, o comportamento dessa pessoa tenderá a perseguir objetivos que satisfaçam essa crença, pois isso traria consequências psicológicas, sociais e práticas de reforço dos valores (BARDI; SCHWARTZ, 2003). De maneira análoga, se comportar de maneira a não respeitar os interesses que os valores promovem, implica em consequências psicológicas, sociais e práticas que não recompensam o indivíduo (TORELLI; KAIKATI, 2009). Ou seja, a maneira natural de alguém perseguir seu valor é se comportar de uma maneira que resulte na promoção e satisfação do conteúdo desse valor (TORELLI; KAIKATI, 2009).

Então, na perspectiva da teoria de Schwartz (1992), “[...] qualquer comportamento que se relaciona positivamente com valores de um lado do círculo (ex.: poder e realização) tende a se relacionar negativamente com os valores do lado oposto do círculo (ex.: universalismo e benevolência).” (SCHWARTZ, 2005a, p. 84). Assim sendo, valores adjacentes devem ser expressos em comportamentos congruentes e valores opostos serão concretizados em comportamentos incongruentes entre si (BARDI; SCHWARTZ, 2003).

Essa condição pode ser observada em uma série de estudos que evidenciaram a relação entre valores e comportamentos ou escolhas. Por exemplo, Tamayo et al. (2001) identificou associações entre os valores de *hedonismo*, *autodeterminação* e *estimulação* e o uso de preservativos. Já Schwartz (1996) e Caprara et al. (2006) observaram relações entre os valores do indivíduo e suas escolhas políticas. Além desses, outras pesquisas identificaram relações entre os valores pessoais e a compra de produtos ambientalmente corretos (GRUNERT; JUHL, 1995), ou entre valores e as reações de orientandos de aconselhamento profissional (SAGIV; SCHWARTZ, 2004), e entre valores e as formas de expressão na escrita (BARDI; CALOGERO; MULLEN, 2008). Além desses estudos, os valores já foram relacionados a comportamentos éticos (IVANIŠ; PAVLOVIĆ, 2018; MUBAKO et al., 2021), a ações sustentáveis (NEDELKO; POTOČAN, 2021), a cidadania organizacional (AHMAD et al., 2021), a ações empreendedoras (KRUSE et al., 2019; SANTOS et al., 2021), a comportamentos pro e antissociais em times (DANIONI; BARNI, 2019), a ações de liderança

(WATTON; LICHTENSTEIN; AITKEN, 2019) e a comportamentos inovadores (PURC; LAGUN, 2019).

Entretanto, a relação entre valores e comportamentos continua com pontos controversos e desconhecidos (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003). Isso ocorre, pois os valores representam apenas um dos múltiplos fatores que determinam o comportamento humano (ROKEACH, 1973). Com isso, é esperado que as relações entre os valores e os diferentes comportamentos das pessoas sejam moderadas (BARDI; SCHWARTZ, 2003; TORELLI; KAIKATI, 2009) e que essa relação possua variáveis moderadoras e mediadoras (MAIO et al., 2001).

Sobre variáveis moderadoras, por exemplo, tem-se que aspectos da situação na qual o comportamento da pessoa se dará afetam a percepção de congruência entre essa ação e a expressão dos valores da pessoa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002). Por exemplo, caso a situação seja conhecida pela pessoa, ela terá mais facilidade em emitir um comportamento congruente com seus valores do que numa experiência desconhecida, (TORELLI; KAIKATI, 2009). Ou seja, as “[...] circunstâncias também podem impor barreiras para a expressão dos valores.” (SCHWARTZ, 2005a, p. 69). Além disso, a relação entre o valor e o comportamento depende da possibilidade de ativação do valor na situação em questão (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002) ou do nível de acessibilidade cognitiva ou abstração que facilite ou dificulte a interpretação dessa situação por parte da pessoa (TORELLI; KAIKATI, 2009).

Já em relação à mediação, tem-se as atitudes como sendo importantes variáveis mediadoras da relação entre valores e comportamento (ROS, 2006). Elas se diferenciam dos valores, pois um valor transcende situações, enquanto que a atitude é específica para uma determinada situação, e os valores ocupam uma posição mais central na personalidade e no sistema cognitivo do indivíduo do que as atitudes (ROKEACH, 1973). Assim sendo, pode-se supor que os valores influenciam as atitudes e conseqüentemente os comportamentos, conforme demonstram Homer e Kahle (1988). Por esse motivo, a próxima seção deste trabalho irá discorrer sobre a relação entre as atitudes e o comportamento.

2.4 Atitudes e comportamento

Embora não sejam tão centrais na estrutura de personalidade de uma pessoa quanto os valores, as atitudes desempenham um papel relevante como antecedente do comportamento humano (ROKEACH, 1981). Empiricamente, já foram encontradas relações entre as atitudes de uma pessoa e: os comportamentos de reciclagem (TERRY; HOGG; WHITE, 1999), as condutas de seguir uma dieta (ARMITAGE; CONNER, 1999), as decisões de não preencher questionários no trabalho (BORG; BRAUN; BAUMGÄRTNER, 2008) ou mesmo as compras de produtos ambientalmente corretos (TAN, 2011).

Uma atitude é uma “[...] posição favorável ou desfavorável diante das coisas, das outras pessoas ou dos acontecimentos.” (ROS, 2006, p. 88), Elas são crenças resultantes de avaliações que as pessoas fazem em relação a objetos, ideias, pensamentos, outras pessoas, etc. (ROKEACH, 1981).

Assim sendo, as atitudes são constructos pessoais inerentes às interações entre a pessoa e o ambiente (físico e social) no qual ela está inserida (ROS, 2006). Elas são organizações de diversas crenças sobre um objeto ou situação específicos (ROKEACH, 1968; 1973), que ajudam as pessoas a entender a realidade, posicionarem-se perante ela, orientar suas condutas e justificar suas ações, sendo que algumas delas expressam os valores centrais do indivíduo.

Com isso, tem-se que as atitudes ajudam as pessoas a compreenderem suas realidades, a se posicionarem sobre ela, a orientarem seus comportamentos ou mesmo justificarem suas condutas (ROS, 2006). Ademais, elas cumprem quatro funções básicas para o ser humano, de acordo com Katz (1960). Em primeiro lugar, as atitudes tem uma função utilitária de ajudar o indivíduo à maximizar suas recompensas e minimizar suas punições advindas do ambiente. Outra função é o da defesa do ego, na medida em que atitudes nos ajudam a fugir de impulsos que não são corretos. Já a terceira função diz respeito à condição das atitudes fazerem parte do repertório de conhecimento das pessoas. Finalmente, a última função reside no fato de que as atitudes são formas de expressão prática dos valores do indivíduo.

Essas atitudes possuem três componentes principais: (a) o cognitivo faz referência ao quanto o indivíduo conhece sobre o objeto, (b) o avaliativo está ligado à afetividade que a pessoa têm com relação ao objeto e (c) o comportamental refere-se à intenção de comportamento que o indivíduo têm em relação ao objeto (ROS, 2006). Ou seja, inerentemente aos seus componentes, tem-se que as atitudes servem como mediadoras na hierarquia valor-atitude-comportamento (HOMER; KAHLE, 1988). Também, para autores como Kristiansen e Zanna (1988; 1994), as pessoas justificam suas atitudes em valores específicos que as reforçam.

Então, as atitudes podem ser utilizadas para explicar parte da ação humana (ROS, 2006). Conforme Ros (2006), três são os modelos teóricos que ponderam a relação entre as atitudes e o comportamento das pessoas. No primeiro modelo, o da Teoria da Ação Racional de Fishbein e Ajzen (1975) *apud* Ros (2006), o indivíduo age de acordo com uma intenção prévia de ação, que foi formada pelo raciocínio e pela ponderação dentre suas características pessoais e as normas sociais que estão subjacentes a esse indivíduo. Ou seja, a intenção de ação vem da ponderação das consequências pessoais e sociais do comportamento em questão.

No segundo modelo, denominado de Teoria da Ação Planejada de Ajzen e Madden (1986), os conceitos da intenção de ação da Teoria da Ação Racional persistem, mas é acrescida a noção da avaliação de dificuldade na realização do comportamento. Em outras palavras, para os autores, a intenção de se comportar ou não de alguma maneira depende da noção de controle percebido relativo à capacidade em realizar ou não uma ação. Portanto, se a pessoa acredita que possui a capacidade para realizar um comportamento, ela terá a intenção de fazê-lo.

Finalmente, no terceiro modelo, chamado de Teoria da Auto-regulação de Bagozzi (1992), a intenção de ação da atitude depende do desejo da pessoa em realizar tal comportamento e na frequência com a qual essa ação se repetiu na história da pessoa. Nesse modelo, a atitude tem uma fundamentação motivacional e nos comportamentos passados do indivíduo. “Quanto mais desejo fazer algo, mais o farei, e quanto mais desejo fazê-lo, em maior medida me sentirei pressionado pelo entorno social.” (ROS, 2006, p. 91).

Em cada um desses modelos, é perceptível a relação da atitude com o comportamento das pessoas. Contudo, no caso da relação entre valores, atitudes e comportamento, ainda existe controvérsia (ROS, 2006), abrindo espaço para a busca por novas variáveis mediadoras dessa relação (KRISTIANSEN; HOTTE, 1996). É exatamente neste ponto que este trabalho se insere. Sendo assim, na próxima seção deste trabalho, será abordado o método de pesquisa utilizado para identificar as relações entre os valores, as atitudes e a utilidade percebida na decisão de carreira das pessoas.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A partir dos conceitos fundamentados anteriormente, esta seção discorrerá sobre o método de pesquisa que foi utilizado para atingir os objetivos propostos na introdução deste trabalho. Para tanto, serão abordados os elementos essenciais do método, desde a caracterização do modelo teórico da pesquisa até os procedimentos e instrumentos que foram utilizados durante o trabalho.

3.1 Problema de pesquisa, modelo teórico e hipóteses

Este estudo teve como problema de pesquisa a seguinte pergunta: *Quais são as relações entre os valores pessoais, a utilidade percebida nas decisões de carreira e as atitudes em relação à carreira?* Com isso, o objetivo geral deste trabalho foi o de construir um modelo de relação entre valores pessoais, utilidade percebida nas decisões de carreira e atitudes com relação à carreira. Para tanto, foi considerada como objeto de estudo a decisão de carreira de uma pessoa em assumir um posto de chefia em uma organização.

Decorrente do objetivo primário, este estudo pretendeu atender aos seguintes objetivos específicos:

- a. identificar os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização.
- b. testar a utilização da técnica da análise conjunta na determinação da utilidade para os fatores de decisão sobre assumir um cargo de chefia numa empresa.
- c. testar o papel mediador da utilidade nas relações entre os valores pessoais e as atitudes em relação à carreira.

Tendo em mente esses objetivos, faz-se necessária a apresentação das definições operacionais que foram utilizadas para a realização desta pesquisa e que inspiraram a modelagem teórica que foi testada neste trabalho. Então, a seguir serão apresentadas essas definições e a possível

relação teórica entre as variáveis dos valores pessoais, da utilidade percebida e da atitude em relação ao cargo de chefia.

Conforme fundamentado no referencial teórico desta pesquisa, foi considerado o valor pessoal como sendo “[...] (a) conceitos ou crenças, (b) sobre estados finais ou comportamentos desejáveis, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e (e) são ordenados por sua importância relativa.”¹⁵ (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551, tradução nossa). Assim sendo, os valores funcionam como orientadores motivacionais que direcionam as decisões e os comportamentos das pessoas (SCHWARTZ et al., 2012). Esses valores são estruturados nos tipos motivacionais: *hedonismo, realização, poder, autodeterminação, estimulação, conformidade, realização, benevolência, segurança, universalismo* (SCHWARTZ, 1992; 2005b). Além disso, essa estrutura, por ser circular, faz com que as oposições e adjacências entre os tipos evidenciem a formação de duas dimensões bipolares ou valores de ordem superior, com os seguintes polos: *abertura à mudança-conservação e autopromoção-autotranscendência* (SCHWARTZ, 1992).

Outrossim, a utilidade percebida foi entendida como uma forma de descrição das preferências de uma pessoa em uma escolha (VARIAN, 2006). Essa utilidade representa “[...] uma medida abstrata da satisfação ou felicidade [...]” (MANKIWI, 2011, p. 449) que um indivíduo obtém ao optar por uma alternativa em um processo decisório. Com isso, é possível a delimitação da utilidade de bens, serviços, idéias, etc., por meio de uma função que atribuirá um número de utilidade para esses elementos (VARIAN, 2006; HAIR et al., 2014).

Ademais, as atitudes de uma pessoa foram compreendidas como “[...] orientações avaliativas [...]” (ROS, 2006, p. 88) de objetos, outras pessoas, ideias, eventos, experiências, etc. Em outras palavras, as atitudes simbolizam avaliações favoráveis ou desfavoráveis que as pessoas fazem em relação a qualquer aspecto de suas vidas. Por suas características, elas servem como orientadoras da conduta humana ou como justificativas das ações dos indivíduos (KATZ, 1960). Por conseguinte, as atitudes em relação à carreira serão entendidas como as avaliações

¹⁵ “[...] values are (a) concepts or beliefs, (b) about desirable end states or behaviors, (c) that transcend specific situations, (d) guide selection or evaluation of behavior and events, and (e) are ordered by relative importance.” (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551).

favoráveis ou desfavoráveis sobre aspectos das diferentes decisões de carreira enfrentadas pelas pessoas (LUZZO, 1993).

Finalmente, as decisões de carreira foram entendidas como processos de escolha relativos à sequência de degraus de complexidade profissional vivenciadas por uma pessoa (DUTRA, 2017b). De acordo com Dutra (2017b), as decisões de carreira efetivamente ocorrem após a formação da identidade profissional do indivíduo. Antes desse período, as escolhas são classificadas como decisões vocacionais (SCHEIN, 1978; DUTRA, 2017b). Assim sendo, para este trabalho, serão consideradas as decisões de carreira envolvendo a transição da trajetória de carreira operacional para a de gestão.

Ao se observar as definições operacionais postas até aqui, é possível elucubrar sobre as relações entre essas variáveis. Em primeiro lugar, sendo os valores pessoais medidas de importância que guiam as ações das pessoas (SCHWARTZ, 1992), eles assumem um papel central na relação com outras variáveis comportamentais (ROHAN, 2000). Essa centralidade dos valores pode ser observada em referências sobre a relação entre valores e comportamento, como por exemplo em Schwartz (1996), Bardi e Schwartz (2003), Rohan (2000), Buchanan e Bardi (2014), Lee et al. (2014), Brosch e Sander (2014), Dobson et al. (2014), Vecchione et al. (2014), Bardi, Calogero e Mullen (2008), Eyal et al. (2009), Fischer (2017), Kruse et al. (2019), Maio et al. (2001), Mubako et al. (2021), Poortinga, Steg e Vlek (2004), Pozzebon e Ashton (2009), Purc e Lagun (2019), Rokeach (1971), Santos et al. (2021), Torelli e Kaikati (2009), Verplanken e Holland (2002), Watton, Lichtenstein e Aitken (2019) e Zhou et al. (2013). Assim sendo, neste trabalho os valores serão considerados como variáveis antecedentes no modelo.

Tomando como ponto de partida os valores, tem-se que as atitudes são variáveis dependentes deles (ROS, 2006). Sendo medidas de favorabilidade de entes (KATZ, 1960), as atitudes utilizam os valores como parâmetros para definição dessa favorabilidade (ROS, 2006). Essa relação já foi teorizada e testada por uma série de autores, como em Rohan (2000), Homer e Kahle (1988), Kristiansen e Zanna (1988), Rokeach (1968), Tan (2011), Beerli-Palacio et al.

(2012), Boer e Fischer (2013) e Vaske e Donnelly (1999). Então, por essa fundamentação, optou-se incluir as atitudes como dependentes dos valores.

Por último, sendo a utilidade uma medida abstrata da satisfação de uma pessoa em relação a um ente ou conjunto deles (VARIAN, 2006), é plausível o entendimento de que a utilidade seja um antecedente das preferências do indivíduo (MANKIWI, 2011). Ou seja, quanto mais útil for um ente para um indivíduo, mais preferível esse ente se tornará. Contudo, para julgar a satisfação o indivíduo precisa de algum parâmetro prévio (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002). Esse parâmetro pode ser os valores das pessoas, uma vez que, como dito anteriormente, ele possui um papel central na personalidade dos indivíduos (SCHWARTZ, 1996). Assim sendo, optou-se por incluir os valores como antecedentes da percepção de utilidade em primeira instância.

Além disso, como a utilidade é antecedente das decisões (GLIMCHER; FEHR, 2014; DALALAH; HAYAJNEH; SANAJLEH, 2015; FARMER, 2015; OCK; OSWALD, 2018; MASIERO; YANG; QIU, 2019; GRANT; SATCHELL, 2020; DRAŠČEK; BUHOVAC; ANDOLŠEK, 2021), inclusive as relacionadas à carreira (LICHTENBERG; SHAFFER; ARACHTINGI, 1993; SCHOENFELDER; HANTULA, 2003), e a atitude também é prévia a uma decisão, a questão fica em estabelecer quem antecede quem no modelo. Como a utilidade é uma medida de satisfação ou preferência e a atitude uma métrica de favorabilidade, pode-se assumir que para julgar algo como favorável, antes se faz necessário um julgamento de satisfação. Sendo assim, optou-se por considerar a utilidade como antecedente das atitudes. Isso vai de encontro ao que afirmam Kristiansen e Hotte (1996) que na relação entre valores, atitudes e comportamento ainda há espaço para discussão e inclusão de novas variáveis mediadoras.

Portanto, como os valores antecedem as atitudes e a utilidade também parece anteceder as atitudes, tem-se, por hipótese, que a utilidade deve ter um papel mediador entre os valores pessoais e as atitudes em relação ao cargo de chefia. Esse modelo hipotético pode ser visto na Figura 6 a seguir e é ele quem será testado por meio desta pesquisa.

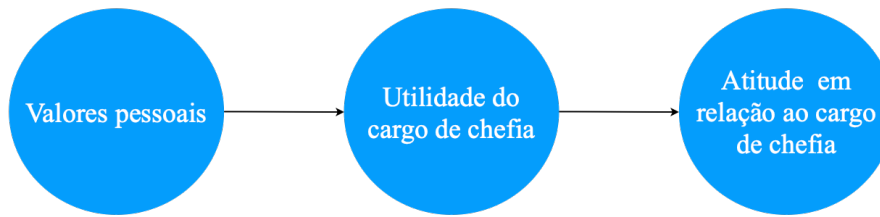


Figura 6 — Modelo teórico a ser testado nesta pesquisa.
 FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Tomando esse modelo como base e levando em conta a estrutura teórica de valores pessoais de Schwartz (1992), a modelagem da Figura 6 pode ser detalhada nas hipóteses que precisam ser testadas para o cumprimento dos objetivos deste trabalho. Então, a Figura 7 abaixo apresenta esse modelo teórico expandido juntamente com as hipóteses a serem testadas.

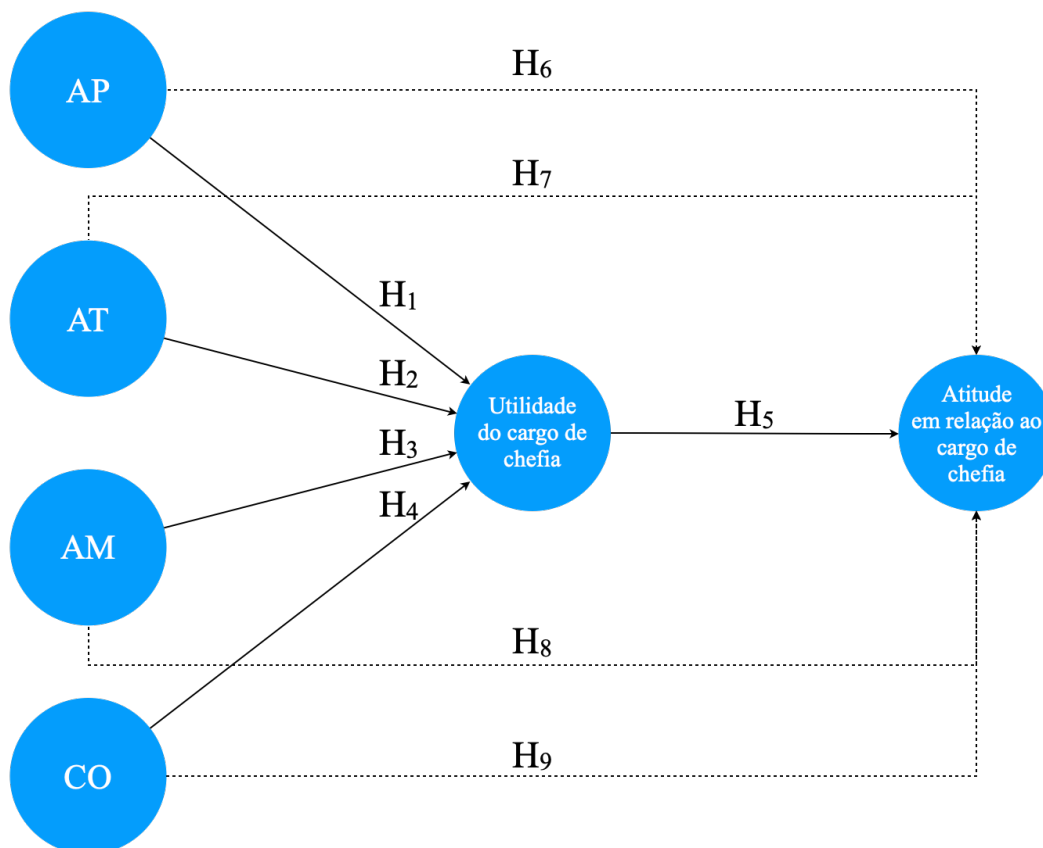


Figura 7 — Hipóteses desta pesquisa.
 FONTE: elaborada pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 7, tem-se as seguintes hipóteses que foram testadas neste estudo:

- H₁: a dimensão bipolar da autopromoção tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Essa relação é esperada na medida em que essa dimensão contém o tipo motivacional de poder, que representa o status social sobre as pessoas e os recursos (SCHWARTZ, 1992). Então, espera-se que um indivíduo que dê importância ao controle de recursos e pessoas acabe preferindo assumir um cargo de chefia.
- H₂: a dimensão de autotranscendência tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Como a autotranscendência representa a valorização do cuidado com o bem-estar social, da natureza e de outras pessoas (SCHWARTZ, 1992), é possível que o cargo de chefia chegue a atrair uma pessoa com esse perfil, na medida em que dá meios para a concretização desses valores. Cabe ressaltar que, mesmo sendo esperada a relação de oposição entre as dimensões e outras variáveis (SCHWARTZ; BOEHNKE, 2004), outros estudos já tiveram resultados que surpreenderam nesse sentido (ANTONIO, 2011). Por isso, optou-se por estabelecer uma relação positiva entre a autotranscendência e a autopromoção em relação a utilidade do cargo de chefia.
- H₃: a dimensão de abertura à mudança tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Na medida em que expressa interesse de uma pessoa por situações de mudança e incerteza (SCHWARTZ, 1992), parece lógico inferir que um indivíduo aberto a isso prefira assumir cargos de gestão que, por natureza, tem o elemento da incerteza presente (DUTRA, 2017a).
- H₄: a dimensão de conservação tem uma relação negativa com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Sendo o conservador uma pessoa que exprime valores voltados para a preservação de práticas estáveis (SCHWARTZ, 1992) e o cargo de chefia tendo sua natureza incerta (DUTRA, 2017a), ambos parecem incompatíveis entre si e, com isso, optou-se pela hipótese de que quanto mais um indivíduo valorize a conservação, menos ele preferirá aceitar um cargo de chefia.
- H₅: a utilidade do cargo de chefia se relaciona positivamente com a atitude em relação ao cargo de chefia. Ou seja, quanto mais um indivíduo prefere e acha útil o cargo de chefia, mais favorável ele será a esse cargo.

- H₆: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a autopromoção e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).
- H₇: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a autotranscendência e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).
- H₈: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a abertura à mudança e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).
- H₉: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a conservação e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).

Finalmente, delimitadas as hipóteses deste estudo, a próxima seção discorrerá sobre como foi pensada a pesquisa para o teste dessas hipóteses.

3.2 Delineamento da pesquisa

Uma vez que o problema de pesquisa e as hipóteses foram especificadas, faz-se necessário estabelecer o delineamento deste estudo. Esta etapa consiste na determinação da sequência lógica dos procedimentos a serem seguidos para o teste das hipóteses (GIL, 2008). Em outras palavras, essa fase consiste no planejamento geral da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2002; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Também, é no delineamento da pesquisa que torna-se possível classificá-la quanto aos seus atributos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A partir do problema e dos objetivos de pesquisa apresentados na seção anterior, este estudo foi classificado como de natureza descritiva (GIL, 2008), uma vez que pretende delimitar a associação entre as variáveis, construindo um modelo teórico válido. Além disto, na dimensão temporal, este estudo foi classificado como transversal (COOPER; SCHINDLER, 2002). Essa perspectiva temporal foi escolhida por restrições orçamentárias do pesquisador e pela

limitação de prazo para realização do trabalho imposta pelo programa de pós-graduação no qual a pesquisa está inserida.

Ademais, pela natureza do problema e dos objetivos, foi escolhido o método de levantamento ou *survey* como ferramenta central de pesquisa (GIL, 2008). De acordo com Cozby (2009), o método de levantamento é a ferramenta mais apropriada para a identificação aproximada da associação entre as variáveis, um dos objetivos deste trabalho. Contudo, para este estudo, o questionário foi elaborado como um pré-experimento misto (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014) para ampliar a força do modelo obtido e tentar especular sobre a causalidade na associação das variáveis.

Embora seja complexa a determinação da causalidade nas ciências humanas (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014), Hunt (2010) estabelece critérios para que se possa inferir essa causalidade. Para tanto, o estudo deve estar fundamentado em 4 critérios: (1) a variável independente deve anteceder temporalmente a dependente, (2) as transformações da variável dependente devem ser concomitantes com as variações da independente (deve existir correlação entre as variáveis), (3) a associação entre as variáveis independentes e dependentes devem ser não espúrias (ou seja, devem ser significativas e não podem sumir com a introdução de novas variáveis no modelo) e (4) faz-se necessário o suporte teórico para as relações entre as variáveis.

Para o caso deste trabalho, os critérios parecem fazer sentido, pois, em primeiro lugar, os valores pessoais são formados por experimentações do indivíduo durante seu amadurecimento (SCHWARTZ, 2005b) e já estarão formados no momento da identidade profissional, conforme estabelece Schein (1978). Com isso, é plausível supor que os valores irão anteceder a decisão de carreira das pessoas. Ademais, as atitudes e a utilidade seguem a mesma lógica, uma vez que são fatores prévios à decisão humana (ROS, 2006; VARIAN, 2006). Em segundo lugar, modelos teóricos de decisão de carreira (DOBSON et al., 2014; IRELAND; LENT, 2018), modelos de utilidade em decisões psicológicas (HE, 2012; CHARLES-CADOGAN, 2016) e estudos da relação entre valores, atitudes e comportamentos (BARDI; SCHWARTZ, 2003; ROS, 2006; TAN, 2011; BUCHANAN; BARDI, 2014; FISCHER, 2017) trazem

evidências da correlação e significância da associação entre as variáveis objeto deste estudo, bem como dão suporte teórico para que a relação entre elas seja plausível. Assim sendo, os critérios de Hunt (2010) podem ser satisfeitos para permitir a aproximação da causalidade.

Portanto, o teste das hipóteses deste trabalho será realizado por meio de um pré-experimento misto (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014), no qual não ocorrerá o uso de um grupo de controle e os sujeitos serão submetidos a múltiplos estímulos para comparação dos dados entre e dentre sujeitos. Esse pré-experimento será realizado por meio online conforme procedimentos sugeridos por Carton, Murphy e Clark (2014) e Overton (2018). Neste modelo, o experimento ocorre à distância e a ferramenta de preenchimento controla os procedimentos e a atribuição dos estímulos aos participantes. Esse formato foi escolhido devido às restrições orçamentárias da pesquisa e pela capacidade de ampliação do número de respondentes.

O pré-experimento terá como objetivo simular decisões de carreira ligadas à mudança de identidade profissional, conforme estabelecido em seção anterior. A partir dos cenários de decisões criados, será possível manipular os atributos de utilidade de cada uma das decisões e, assim, comparar o resultado final de cada decisão com a mensuração das outras variáveis do estudo (valores pessoais e atitudes em relação à carreira). Ademais, o pré-experimento irá mensurar cada uma das variáveis do estudo e imputará manipulações nos atributos de utilidade das decisões para o teste das hipóteses (DILLMAN, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para a operacionalização deste pré-experimento, fez-se necessário que o estudo fosse programado para ocorrer em 2 fases, conforme pode ser visto na Figura 8 a seguir. Esta divisão do estudo em fases fez-se necessária na medida em que a noção de utilidade aplicada às decisões de carreira é pioneira e não possui um instrumento específico para sua mensuração.

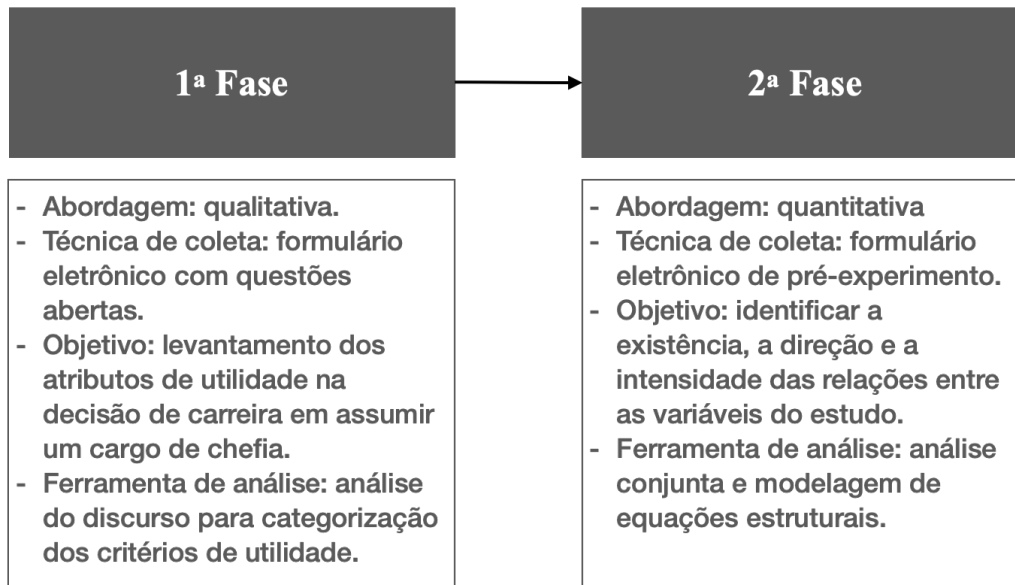


Figura 8 — Fases da pesquisa.
 FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme pode ser observado na Figura 8, a primeira fase do estudo foi realizada com o objetivo de identificar os atributos de utilidade na decisão de carreira da troca de identidade profissional operacional pela gerencial (indivíduo que está assumindo um cargo de chefia). Essa fase é essencial para a mensuração da utilidade (HAIR et al., 2009), uma vez que não foram identificados instrumentos particulares de mensuração da utilidade aplicados às decisões de carreira na literatura. Num segundo momento, já com os atributos estabelecidos, foi realizada a construção de um instrumento de avaliação da utilidade percebida nas decisões de carreira que pode ser utilizado na segunda fase do pré-experimento. Ainda na segunda fase, foram testadas, também, as relações entre os valores pessoais e os atributos de utilidade.

Finalmente, o questionário eletrônico foi escolhido como técnica de coleta principal, pois ele se adequou precisamente às restrições de tempo, custo e sanitárias vividos no momento da realização desta pesquisa. Isso ocorreu, pois os questionários eletrônicos possuem uma facilidade de aplicação e manuseio que reduz drasticamente os custos e o tempo da aplicação e aumenta a possibilidade de obtenção de amostra (DILLMAN, 2007).

3.3 Plano amostral

O processo de amostragem tem um papel relevante na pesquisa científica, pois determina o poder de generalização e a capacidade de precisão da análise dos resultados (BUSSAB; MORETTIN, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2002; FREUND, 2006). Por esse motivo, o planejamento da amostra é de suma importância para o resultado final da pesquisa (MOORE; MCCABE, 2002; HAIR et al., 2014; SWEENEY; WILLIAMS; ANDERSON, 2017).

Para esta pesquisa, devido às restrições sanitárias vivenciadas durante o processo, optou-se pela ampliação do escopo do universo populacional para ampliação do número de amostra. Para tanto, foram escolhidos como universo de pesquisa alunos de graduação e suas redes de contatos. Foram convidados à participarem desta pesquisa os mais de 1000 alunos de todos os semestres dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda e Direito das faculdades Ibmec São Paulo e Strong Business School em Santo André. Ademais, também foram convidados a participarem deste trabalho os 1529 membros da rede de contatos do pesquisador por meio do LinkedIn (HOFFMAN, 2021).

Conforme as restrições de tempo e custo elencadas anteriormente, optou-se pela técnica de amostragem não-probabilística do tipo conveniência ou intencional (COZBY, 2009; SWEENEY; WILLIAMS; ANDERSON, 2017). Esse método de obtenção de amostra preconiza a determinação dos elementos amostrais por meio de um critério que não garante total aleatoriedade, uma vez que cada elemento da população não possui a mesma probabilidade de ser escolhido (FREITAS et al., 2000). Isto faz com que seja difícil o cálculo do erro amostral e, portanto, a generalização dos resultados (HAIR et al., 2014). Mesmo com essa limitação, a amostragem não-probabilística é aplicável ao estudo do comportamento humano na medida em que o objetivo da pesquisa seja o de observar a força das relações entre as variáveis e não delimitar “[...] acuradamente valores da população.” (COZBY, 2009, p. 155).

Ademais, para potencializar o número de respondentes, utilizou-se da técnica de amostragem denominada de *snowball* ou bola de neve (GOODMAN, 1961; VINUTO, 2014;

LINDSTROM, 2016) nas duas fases da pesquisa. De acordo com Goodman (1961), essa técnica consiste em encaminhar a pesquisa para uma amostra inicial e solicitar para que cada respondente reencaminhe o formulário para a sua base de contatos. Esse processo, feito de maneira contínua, acaba por ampliar o número final de respondentes (VINUTO, 2014), mas acaba por ampliar demasiadamente a variabilidade dos respondentes e a capacidade de generalização dos resultados (LINDSTROM, 2016). De qualquer maneira, como optou-se por uma amostragem não-probabilística, a técnica da bola de neve foi benéfica na medida em que conseguiu ampliar o número final de amostra obtido.

Assim sendo, *a priori*, os resultados deste trabalho não poderão ser generalizados para as respectivas populações componentes do universo de pesquisa.

Finalmente, em relação à seleção da amostra, faz-se necessária a especificação de procedimentos para cada fase da pesquisa, conforme exposto em seção anterior. Tem-se as seguintes observações para cada fase:

- Fase 1: na primeira fase, foram selecionados respondentes pertencentes à seis grupos distintos: indivíduos que são gestores (ou seja, já realizaram a transição de identidade profissional) e que são satisfeitos com essa escolha, indivíduos que são gestores e estão insatisfeitos com essa escolha, pessoas que não são gestoras e querem ocupar um cargo de chefia, pessoas que não são gestoras e já sabem que não gostariam de ser chefes um dia, pessoas que optaram por não seguir o cargo de gestão e permaneceram na carreira técnica em uma oportunidade passada e finalmente indivíduos que estão vivenciando a transição no momento da coleta dos dados desta pesquisa. Foram escolhidos respondentes desses grupos, pois eles maximizaram a compreensão dos distintos atributos de utilidade para assumir um cargo de chefia. Ademais, a escolha foi feita por facilidade de contato e o número de respondentes obedeceu a regra da saturação (STRAUSS; CORBIN, 2008; FLICK, 2009).
- Fase 2: nesta fase, o instrumento construído com base na fase anterior foi submetido à população exposta anteriormente e teve sua amostragem realizada por adesão espontânea dos respondentes. Para o cálculo do tamanho amostra necessária, foi utilizado o software

GPower 3.1.9.6 para Mac OS X (FAUL et al., 2007; FAUL et al., 2009; FAUL et al., 2020). Para o caso, considerando o instrumento utilizado, a amostragem mínima necessária foi de 118 respondentes, utilizando como parâmetros um tamanho de efeito f^2 de 0,15, um erro de 0,05 e um poder de 0,8.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Em conformidade com os objetivos da pesquisa e com o delineamento realizado em seção anterior, cada fase da pesquisa utilizou um instrumento de coleta de dados diferente. Por esse motivo, cada ferramenta será apresentada separadamente a seguir.

Com o intuito de identificar os atributos de utilidade para uma decisão de carreira referente a assumir um cargo de chefia, foi utilizada a ferramenta do questionário eletrônico de autopreenchimento com questões abertas (GIL, 2008; COZBY, 2009; FLICK, 2009; LUNE; BERG, 2017). Esse instrumento de pesquisa constituiu-se por uma série de perguntas abertas que foram previamente elaboradas para mensuração dos atributos de utilidade. Essas questões, então, foram apresentadas numa determinada ordem durante a coleta (BERG, 2001; LUNE; BERG, 2017). Essa ferramenta foi escolhida para este trabalho pela sua flexibilidade e capacidade de aprofundamento do tema. Isto, pois, não foram encontradas pesquisas com atributos de utilidade para as decisões de carreira.

Antes da realização do questionário, foi apresentado ao respondente um termo de consentimento livre e esclarecido e foi solicitado seu aceite eletrônico, conforme pode ser visto no Quadro 2 a seguir. O conteúdo do termo detalhou os procedimentos que foram adotados durante a pesquisa, como também deu garantia de que o tratamento dos dados seria feito de maneira profissional e sigilosa. Finalmente, antes da realização da pesquisa, o respondente teve a opção de aceitar ou não esses termos.

Quadro 2 — Modelo do termo de consentimento livre e esclarecido da primeira fase da pesquisa.

Parágrafo	Descrição
1	Prezado(a) Respondente. Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa: a utilidade como moderadora entre os valores pessoais, as atitudes e a decisão de carreira. Esta pesquisa está ligada ao Programa de Doutorado em Administração da FEA-USP e será realizada em duas fases. Nesta primeira fase, tem-se como objetivo levantar quais são os atributos que levam as pessoas a aceitarem ou não assumir um cargo de gestão em uma organização. Cumprida esta fase, no segundo semestre deste ano, esses atributos serão utilizados para um estudo experimental de tomada de decisão de carreira na qual os respondentes escolherão dentre cenários baseados nesses atributos. Com isso, os resultados deste trabalho poderão contribuir para melhores decisões de carreira das pessoas no futuro.
2	Ademais, faz-se importante esclarecer que este questionário é inteiramente de caráter científico e sigiloso. Sendo assim, os pesquisadores não o(a) identificarão em qualquer publicação que possa resultar deste estudo. Apenas os resultados gerais agrupados serão publicados na tese que ficará disponível no site do Banco de Teses da USP (http://www.teses.usp.br/) até o final de 2022.
3	Finalmente, saiba que a sua participação é voluntária e, por isso, você é livre para recusar-se em participar, retirar seu consentimento ou interromper a sua participação a qualquer momento e por quaisquer motivos ou riscos detectados antes, durante ou após o preenchimento deste formulário. O tempo aproximado de preenchimento é de 10 minutos.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Uma vez iniciada a pesquisa, o respondente era levado para uma primeira pergunta que visava classificá-lo de acordo com a situação atual de carreira em relação ao cargo de chefia, conforme foi descrito no delineamento deste trabalho. Sendo assim, o respondente precisou assinalar se pertencia a um dos seis grupos a seguir: (1) Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição; (2) Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição; (3) Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro; (4) Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro; (5) Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta e (6) No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão. O intuito dessa pergunta foi o de garantir que ao menos um indivíduo de cada um desses grupos tivesse participado da pesquisa, pois isso potencializaria a compreensão dos atributos de utilidade, conforme recomenda Hair et al. (2009).

Ademais, a separação dos respondentes em cada uma dessas tipologias fez com que as questões, embora fossem de mesmo conteúdo, precisassem ter um enunciado levemente diferente, conforme pode ser visto no Quadro 3 a seguir. Para tanto, depois que o respondente assinalou a qual categoria ele pertencia, o questionário eletrônico foi programado para levar o respondente para a seção específica com as questões adequadas à sua tipologia. Outro ponto relevante é que as questões foram construídas com base nas instruções para a obtenção de atributos de utilidade de Hair et al. (2009).

Quadro 3 — Perguntas do questionário para obtenção dos atributos de utilidade para cargo de chefia.

N	Categoria	Pergunta
1	Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição	Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Quando você aceitou ser gestor(a), quais foram os critérios mais importantes que você utilizou para realizar essa escolha? Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.
2	Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição	Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Quando você aceitou ser gestor(a), quais foram os critérios mais importantes que você utilizou para realizar essa escolha? Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.
3	Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro	Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Para você aceitar ser um(a) gestor(a), quais seriam os critérios mais importantes que você utilizaria para realizar essa escolha? Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.
4	Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro	Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Indique quais seriam os critérios mais importantes que você utilizaria para não aceitar uma posição como gestor(a)? Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.
5	Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta	Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Indique quais foram os critérios mais importantes que você utilizou para recusar a oferta de ser um(a) gestor(a)? Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.
6	No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão	Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Quando você aceitou ser gestor(a), quais foram os critérios mais importantes que você utilizou para realizar essa escolha? Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

A partir das questões apresentadas no Quadro 3, os respondentes possuíam dois espaços no questionário para nomear os dois atributos de utilidade principais que queriam conforme suas tipologias. Também, cada atributo precisava ser explicado brevemente pelo respondente para alinhamento da interpretação correta pelo pesquisador e, para tanto, foi disponibilizado um espaço com mais caracteres disponíveis para essa explicação. Com isso, foi possível realizar a análise dos resultados com mais precisão.

Além disso, como optou-se pela utilização da amostragem por bola de neve (GOODMAN, 1961; VINUTO, 2014; LINDSTROM, 2016), foi necessária a inclusão de uma última seção no questionário eletrônico com perguntas sócio-demográficas para uma caracterização mais precisa da configuração da amostra. Isto se faz necessário, pois conforme mencionado na seção de plano amostral, a variabilidade dos respondentes amplia demasiadamente no uso da snowball (LINDSTROM, 2016). Sendo assim, torna-se importante conhecer e caracterizar detalhadamente a amostra. Para tanto, cada respondente teve de assinalar os seguintes dados: idade (em anos), sexo, estado civil, número de dependentes, escolaridade, média de horas trabalhadas por semana, anos de experiência profissional e faixa salarial.

Por fim, para esta primeira fase o questionário foi aplicado por meio da ferramenta Google Forms (GOOGLE, 2021). Embora gratuita e com limitação de recursos disponíveis, optou-se por essa ferramenta para esta fase, pois não eram necessários recursos avançados neste momento. Sendo assim, foi possível a redução de custos para esta pesquisa.

Para a segunda fase desta pesquisa, foi confeccionado um questionário eletrônico autoaplicável (ALRECK; SETTLE, 1994; FREITAS et al., 2000; DILLMAN, 2007) que foi administrado aos alunos das instituições participantes conforme proposto anteriormente no plano amostral deste trabalho. Para tanto, foi utilizada a ferramenta de confecção e aplicação de questionários eletrônicos QuestionPro (2021), na versão profissional e paga, para a construção e envio do instrumento pela internet. Nesta fase, pelas necessidades de embaralhamento das questões para o pré-experimento, foi necessária a escolha por uma ferramenta paga e com mais recursos disponíveis.

O questionário desta segunda fase foi desenvolvido com base nos resultados do formulário da primeira fase, conforme será detalhado mais a frente neste trabalho, na seção de análise de resultados. Contudo, nesta seção, será apresentada a configuração final do questionário de acordo com as regras propostas por Gil (2008) e Cozby (2009).

Assim como na primeira, no início do formulário da segunda fase foi apresentado ao respondente um termo de consentimento livre e esclarecido, conforme pode ser visto no

Quadro 4 a seguir. Para este caso, o conteúdo do termo também detalhou os procedimentos que foram adotados durante a pesquisa, como também apresentou garantias de que o tratamento dos dados seria feito de maneira profissional e sigilosa, novamente. Finalmente, antes da realização da pesquisa, o respondente teve a opção de aceitar ou não esses termos e, caso não realizasse o aceite, a pesquisa era encerrada prontamente sem nenhum custo, prejuízo ou registro dos dados do respondente.

Quadro 4 — Modelo do termo de consentimento livre e esclarecido da segunda fase da pesquisa.

Parágrafo	Descrição
1	Prezado(a) Respondente. Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa ligada ao Programa de Doutorado em Administração da FEA-USP. Nela, pretende-se observar como fatores pessoais influenciam na escolha por oportunidades de carreira ligadas a cargos de chefia. Ao final, espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para melhorar as decisões de carreira das pessoas no futuro.
2	Ademais, faz-se importante esclarecer que este questionário é inteiramente de caráter científico e sigiloso. Sendo assim, os pesquisadores não o(a) identificarão em qualquer publicação que possa resultar deste estudo. Apenas os resultados gerais agrupados serão publicados na tese que ficará disponível no site do Banco de Teses da USP (http://www.teses.usp.br/) até o final de 2022.
3	Finalmente, saiba que a sua participação é voluntária e, por isso, você é livre para recusar-se em participar, retirar seu consentimento ou interromper a sua participação a qualquer momento e por quaisquer motivos ou riscos detectados antes, durante ou após o preenchimento deste formulário. O tempo aproximado de preenchimento é de 10 minutos. Desde já agradecemos imensamente por sua colaboração nesta pesquisa.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Para o caso do questionário da segunda fase, conforme sugestão de Alreck e Settle (1994), as questões foram agrupadas em blocos por similaridade. No primeiro bloco, foram apresentadas aos respondentes as questões inerentes aos atributos de utilidade das decisões por cargos de chefia. Para a construção deste bloco, foi utilizada a técnica de Análise Conjunta, indicada para a delimitação das preferências ou utilidade de respondentes (HAIR et al., 2009). Essa técnica é “[...] baseada na premissa simples de que os consumidores avaliam o valor de um objeto (real ou hipotético) combinando as quantias separadas de valor fornecidas por cada atributo.” (HAIR et al., 2009, p. 360). Sendo assim, as questões buscaram identificar e valorar um número relativo à utilidade percebida que cada indivíduo teve para os atributos que forem encontrados na primeira fase deste trabalho (HAIR et al., 2014).

Ademais, esta técnica preconiza que primeiramente o pesquisador tenha em mãos os atributos de utilidade necessários para a avaliação de um ente (HAIR et al., 2009). Isso é determinante, pois os atributos são, em outras palavras, as características constituintes ou

partes integrantes de um ente em questão (HAIR et al., 2014). No caso, o ente em questão é a decisão por assumir um cargo de chefia. Por esse motivo foi realizada a primeira fase desta pesquisa, para que fossem encontrados esses atributos. O racional da obtenção dessas características será exposto na análise dos resultados deste trabalho, contudo, por agora os atributos de utilidade encontrados seguem listados no Quadro 5 a seguir. No mesmo quadro, cada atributo é apresentado com os seus níveis ou valores. Isto, pois, de acordo com Hair et al. (2009) e Hair et al. (2014), cada nível ou valor dos atributos representam as possibilidades de variações que cada atributo pode ter.

Quadro 5 — Atributos de utilidade para cargos de chefia e seus respectivos níveis.

Atributos	Descrição	Nível	Código
Grau de realização pessoal	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à satisfação de objetivos e vontades de carreira previamente estabelecidos, de acordo com o perfil da pessoa (valores, sonhos, expectativas, desejos, etc.).	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	-1
		Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	1
Valor da remuneração	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a um incremento substancial nas recompensas financeiras relativas ao esforço necessário para o desempenho do cargo de chefia.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	-1
		Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	1
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	O aceite para um cargo de gestão está condicionado ao status resultante do nível estratégico do cargo (grau de poder, comando, planejamento, organização e controle dos processos e pessoas em uma empresa).	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	-1
		Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	1

Atributos	Descrição	Nível	Código
Nível de desenvolvimento na carreira	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a uma percepção do grau de crescimento na carreira gerado por maiores desafios e complexidades nas tarefas desempenhadas.	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	-1
		Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	1
Grau de autonomia nas decisões	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à liberdade para a tomada de decisão independente e com baixa supervisão de outras pessoas de cargos superiores.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	-1
		Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	1
Demanda por competências técnicas	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a uma percepção de autoeficácia do indivíduo (crença de que a pessoa possui todas as capacidades técnicas necessárias para o desempenho da função de liderança).	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	-1
		Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	1
Grau de interação com a equipe	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à possibilidade de criação e manutenção de vínculos que transcendem o nível profissional com os membros da equipe que será liderada.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.	-1
		Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.	1

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Sendo assim, o Quadro 5 apresenta os sete principais atributos encontrados na primeira fase deste trabalho e seus respectivos dois níveis para cada que foram estabelecidos pelo pesquisador. A criação dos níveis obedeceu às regras do nível equilibrado de níveis e da parcimônia, conforme Hair et al. (2009). A primeira regra preconiza que o número de níveis nos diferentes atributos não devem ser muito distintos, pois quanto mais níveis são incluídos, mais as pessoas tendem a dar importância relativa a esse atributo que tem muitos níveis (HAIR et al., 2014). Com isso, optou-se por trabalhar com o mesmo número de níveis em todos os atributos.

Ademais, na regra da parcimônia, Hair et al. (2009) estimula os pesquisadores a utilizarem um número menor de atributos no questionário. Isto, pois, quanto mais atributos e níveis, maior deve ser o número de estímulos que um respondente precisa avaliar para que os resultados sejam estatisticamente válidos (HAIR et al., 2014). Como a primeira fase resultou em sete atributos, acrescentar muitos níveis a cada um deles tornaria o questionário demasiadamente longo e complexo para que o respondente pudesse avaliar cada um dos estímulos em relação às suas preferências. Por esse motivo, optou-se por utilizar apenas dois níveis em cada atributo.

Faz-se importante ressaltar que um estímulo é uma combinação específica de diferentes níveis de cada atributo (HAIR et al., 2014). Esses estímulos são apresentados aos respondentes para que eles os avaliem de acordo com suas preferências e a utilidade seja calculada dessas respostas (HAIR et al., 2009). Mesmo com o uso da parcimônia, foram necessários 16 (dezesesseis) estímulos para que o respondente pudesse avaliar corretamente a utilidade de cada um dos atributos em questões. Isto ocorre, pois conforme Hair et al. (2009), o número ideal de estímulos da pesquisa é calculado multiplicando-se o número de atributos pelo número níveis de cada um, desse valor é subtraído o número total de atributos e somado o número um, então, esse total é multiplicado por dois. De qualquer forma, esta pesquisa possui um número razoável de estímulos, pois, de acordo com Hair et al. (2009), o número máximo de estímulos num trabalho não deve exceder o número 30 (trinta).

Então, nesta segunda fase cada respondente teve de avaliar 16 estímulos de cargos de chefia. Cada estímulo tinha uma configuração diferente de todos os atributos e níveis apresentados no Quadro 5 anteriormente. Para formação dos estímulos no formulário, seguiu-se o método de apresentação de perfil completo preconizado por Hair et al. (2009). Nesse método, cada estímulo criado apresenta um nível específico de cada atributo em questão. Ou seja, o respondente precisa avaliar o ente em questão em relação a todos os atributos ao mesmo tempo (HAIR et al., 2014). Por conseguinte, cada estímulo apresentado precisa ter uma configuração diferente que consiga, posteriormente, gerar uma interpretação correta da utilidade de cada atributo (HAIR et al., 2014).

Ademais, a seleção das combinações de níveis dos atributos para cada estímulo seguiu o planejamento fatorial fracionado de Hair et al. (2009). Para tanto, utilizou-se a Tabela 1 a seguir como referência de combinação entre atributos e níveis. Na tabela, para cada estímulo, pode-se observar o código -1 ou 1 respectivo ao nível que foi utilizado para cada atributo no estímulo. Essa tabela foi construída obedecendo os requisitos de ortogonalidade (não deve existir uma correlação entre os níveis de um atributo) e de planejamento balanceado (cada nível deve aparecer o mesmo número de vezes no total de estímulos) preconizado por Hair et al. (2009).

Tabela 1 — Base do planejamento fatorial fracionado para criação dos estímulos.

Estímulos	Vaga	Grau de realização pessoal	Valor da remuneração	Nível de responsabilidades do cargo de chefia	Nível de desenvolvimento na carreira	Grau de autonomia nas decisões	Demanda por competências técnicas	Grau de interação com a equipe
1	A	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
2	B	1	-1	-1	-1	1	-1	1
3	C	-1	1	-1	-1	1	1	-1
4	D	1	1	-1	-1	-1	1	-1
5	E	-1	-1	1	-1	1	1	-1
6	F	1	-1	1	-1	-1	1	-1
7	G	-1	1	1	-1	-1	-1	1
8	H	1	1	1	-1	1	-1	1
9	I	-1	-1	-1	1	-1	1	1
10	J	1	-1	-1	1	1	1	1
11	K	-1	1	-1	1	1	-1	-1
12	L	1	1	-1	1	-1	-1	-1
13	M	-1	-1	1	1	1	-1	-1
14	N	1	-1	1	1	-1	-1	-1
15	O	-1	1	1	1	-1	1	1
16	P	1	1	1	1	1	1	1

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

A partir dessa codificação, foram criados os 16 estímulos comentados anteriormente. O Quadro 6 a seguir apresenta a configuração final desses estímulos.

Quadro 6 — Planejamento fatorial fracionado dos estímulos com os níveis.

Estímulos	Vaga	Grau de realização pessoal	Valor da remuneração	Nível de responsabilidades do cargo de chefia	Nível de desenvolvimento na carreira	Grau de autonomia nas decisões	Demanda por competências técnicas	Grau de interação com a equipe
1	A	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.
2	B	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.
3	C	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.
4	D	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.
5	E	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.
6	F	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.

Estímulos	Vaga	Grau de realização pessoal	Valor da remuneração	Nível de responsabilidades do cargo de chefia	Nível de desenvolvimento na carreira	Grau de autonomia nas decisões	Demanda por competências técnicas	Grau de interação com a equipe
7	G	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.
8	H	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.
9	I	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.
10	J	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.
11	K	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.
12	L	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.

Estímulos	Vaga	Grau de realização pessoal	Valor da remuneração	Nível de responsabilidades do cargo de chefia	Nível de desenvolvimento na carreira	Grau de autonomia nas decisões	Demanda por competências técnicas	Grau de interação com a equipe
13	M	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.
14	N	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.
15	O	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.
16	P	Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Conforme pode ser observado no Quadro 6, todos os respondentes avaliaram os 16 estímulos em sequência. Para tanto, tiveram de utilizar a seguinte instrução: *Caro(a) respondente, a seguir listamos 16 propostas diferentes de vagas para cargos de chefia em organizações. Cada uma delas contém um breve descritivo com as características principais de cada oportunidade. Para cada uma das propostas, assinale qual é a sua propensão em aceitar o cargo de chefia descrito nela. Para tanto, avalie todas as características da proposta conjuntamente e depois deslize a bolinha na barra até o ponto que representa a probabilidade de você aceitar essa proposta. Note que a barra de deslize segue uma escala*

que varia de 0 a 100 pontos, sendo que o 0 indica que o cargo de chefia da proposta não é atraente para você e que o 100 indica que o cargo de chefia da proposta é extremamente atraente para você. Finalmente, pedimos para que você observe que ao deslizar a bolinha na barra, aparecerá um número ao lado da proposta. Esse número equivale à probabilidade de você aceitar a proposta dentro da escala de 0 a 100 pontos. Sendo assim, por favor, pedimos para que você não repita o mesmo número em mais de uma proposta (exemplo: se você avaliou uma proposta com o número 27, por favor, não utilize mais esse número ao julgar as outras propostas para cargos de chefia).

Como pode ser observado na instrução, cada estímulo representava uma vaga de chefia com as características relativas aos atributos observados na primeira fase desta pesquisa. Outrossim, cada respondente teve de avaliar cada estímulo utilizando um *slider* ou controle deslizante do QuestionPro (2021). Cada ponto desse *slider* representava a probabilidade de o respondente aceitar a vaga com a configuração específica dos atributos daquele estímulo. A partir desse número, foi possível criar a ordenação de acordo com as preferências do respondente (do mais preferível ao menos preferível). A partir dessa ordenação, é possível estimar as utilidades parciais e a importância relativa de cada atributo para a decisão de cada respondente conforme estabelece Hair et al. (2009) e, por esse motivo, pode-se classificar a medida de preferência como sendo métrica (HAIR et al., 2014).

O segundo bloco do questionário teve como objetivo mensurar os valores pessoais dos respondentes. Para tal, optou-se pela utilização do *Portrait Value Questionnaire 21*, ou PVQ-21 desenvolvido por Schwartz (2010) para a *ESS — European Social Survey* (ESS, 2009) e traduzido e validado para o Brasil por Lombardi et al. (2010). Esse questionário é uma versão reduzida e parcimoniosa do PVQ-40 ou *Portrait Value Questionnaire 40* (SCHWARTZ et al., 2001). Inclusive, o próprio PVQ-40 é uma criação de Schwartz para validação de sua teoria (SCHWARTZ, 2005b) anteriormente desenvolvida com o *Schwartz Value Survey* ou SVS (SCHWARTZ; 1992; 1994).

No PVQ-21, o respondente deve avaliar 21 assertivas que expõem “[...] objetivos, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um tipo motivacional.”

(SCHWARTZ, 2005a, p. 57). Para tanto, cada assertiva é julgada utilizando-se de uma escala do tipo *Likert* de 6 pontos conforme recomendado por ESS (2009). Esta escala possui os seguintes pontos: 6 - "Se parece muito comigo", 5 - "Se parece comigo", 4 - "Se parece mais ou menos comigo", 3 - "Se parece pouco comigo", 2 - "Não se parece comigo" e 1 - "Não se parece nada comigo".

Embora o SVS tenha sido validado por Schwartz e Boehnke (2004) e Borg, Bardi e Schwartz (2017), tenha sido traduzido para mais de 46 línguas diferentes e aplicado em amostras de mais de 67 países com observações e conclusões consistentes no tempo (SCHWARTZ, 2005b), para este estudo optou-se pelo PVQ-21 por quatro motivos diferentes. Em primeiro lugar, Schwartz (2009) não recomenda o uso do SVS para o meio online por causa de sua estrutura multisetorial. Ademais, outra limitação importante com o instrumento é apontado por Bilsky (2009). Para o autor, o SVS requer uma grande capacidade de abstração e comparação do respondente, tornando-o restrito para alguns tipos de respondentes e complexo para ser respondido com outras variáveis. Em terceiro lugar, o SVS é muito grande, contendo 61 assertivas na versão brasileira (SCHWARTZ, 2005b), o que violaria o princípio da parcimônia nos questionários eletrônicos (ALRECK; SETTLE, 1994). Finalmente, embora tenha menos validade que o SVS, o PVQ-21 demonstrou ser comparável ao modelo teórico de Schwartz (1992) e seus resultados equivalentes ao PVQ-40 e ao SVS (LOMBARDI et al., 2010). Com isso, pela parcimônia de itens, pela facilidade de preenchimento e pela adaptabilidade ao mundo online, optou-se nesta pesquisa pelo uso do PVQ-21 para a mensuração dos valores pessoais dos respondentes. As assertivas do PVQ-21 (LOMBARDI et al., 2010) podem ser vislumbradas no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 — Itens da versão brasileira do PVQ-21 com tipos motivacionais e dimensões bipolares.

Assertiva	Tipo Motivacional	Dimensão Bipolar
1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.	Auto-determinação	
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros.		
10) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.	Hedonismo	Abertura à mudança
21) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe tragam prazer.		

Assertiva	Tipo Motivacional	Dimensão Bipolar
6) Ela gosta de surpresas e está sempre procurando coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida.	Estimulação	
15) Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante.		
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em risco.	Segurança	
14) É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos.		
9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.	Tradição	Conservação
20) Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família.		
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.	Conformidade	
16) É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado.		
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.	Poder	
17) É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.		
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.	Realização	Auto-promoção
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações.		
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.	Universalismo	
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.		
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.	Benevolência	Autotranscendência
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.		
18) É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela.		

FONTE: elaborado pelo pesquisador com base em Tamayo e Schwartz (1993) e Lombardi et al. (2010).

Finalmente, para a obtenção dos tipos motivacionais e das dimensões bipolares do PVQ-21, são calculadas as médias das assertivas específicas conforme pode ser observado no Quadro 7, seguindo a construção de Lombardi et al. (2010). Pode-se perceber que cada tipo motivacional é composto por duas assertivas, exceto pelo tipo motivacional *universalismo* que contém três devido à sua complexidade de representação (SCHWARTZ, 2010).

Além de tudo isso, ainda no segundo bloco do questionário foi inserida uma questão que teve como intenção a mensuração da atitude em relação à aceitar um cargo de chefia do respondente. Para tanto, optou-se pela utilização de uma medida global de favorabilidade, usual em estudos de atitude (STONE; STONE; GUEUTAL, 1990). As medidas globais, para Scarpello e Campbell (1983), são recomendadas para pesquisas em que não se está interessado em identificar qual faceta da atitude está operando na relação com outras variáveis, mas sim quando se quer capturar maior variabilidade da atitude para realizar tal comparação. Como este estudo não tem como foco entender qual faceta da atitude está influenciando o resultado, optou-se pela medida global direta para esta variável.

O terceiro e último bloco do questionário foi composto por indagações sócio-ocupacionais dos respondentes para a caracterização da amostra. Foram questionadas: a idade, o sexo, o estado civil, o número de dependentes, a escolaridade, status de carreira, média de horas trabalhadas por semana, anos de experiência profissional e a faixa salarial.

Cabe lembrar que a segunda fase deste trabalho caracterizou-se por um pré-experimento misto (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014). Esse pré-experimento foi realizado por meio online conforme procedimentos sugeridos por Carton, Murphy e Clark (2014) e Overton (2018). Neste modelo, o respondente preencheu um questionário eletrônico com simulações de tomada de decisão de carreira. Nessas simulações, foi exigido que o respondente especifica-se qual a probabilidade das alternativas de carreira ele aceitaria. Com isso, foi possível mensurar todas as variáveis para o teste das hipóteses propostas. Também, conforme recomendam Hair et al. (2009), os estímulos para as decisões foram aleatorizados automaticamente pela ferramenta do QuestionPro (2021) para evitar algum viés de utilidade na avaliação dos atributos.

Um outro ponto relevante para ser destacado nesta seção é que nas duas fases da pesquisa, os questionários foram submetidos a pré-testes com cinco indivíduos para determinação do tempo de preenchimento médio e para ajuste de estrutura e linguagem. Em ambos os casos o pré-teste não indicou correções importantes e estabeleceu o tempo médio de dez minutos de preenchimento. Os questionários podem ser visualizados como apêndices deste trabalho.

Finalmente, faz-se necessário o destaque dos motivos da escolha da pesquisa por meio eletrônico. Esse método permite uma abrangência maior de respondentes com um custo mais baixo e com um período menor de coleta, inclusive no que diz respeito ao processamento dos dados (DILLMAN, 2007; COZBY, 2009). Contudo, alguns cuidados precisam ser tomados para que a técnica possua validade. Dentre eles, pode-se destacar a exigência pela parcimônia no número de perguntas e a dificuldade de auxílio para os respondentes (GIL, 2008). Neste último caso, destaca-se uma limitação inerente do método, pois não se tem pleno controle sobre a interpretação do respondente. Por isso, a estética, a facilidade de preenchimento e a criação de um canal de comunicação direta com o pesquisador devem ser condições essenciais para a confecção da pesquisa (DILLMAN, 2007).

3.5 Processamento e análise dos dados

Mais uma vez, em consonância com o problema, os objetivos e as hipóteses deste estudo, cada fase da pesquisa necessitou de uma ferramenta tecnológica de processamento e análise dos dados diferente. Sendo assim, nesta seção, será explicitado esse ferramental utilizado neste trabalho.

Em primeiro lugar, para o processamento e análise dos dados deste estudo foram utilizados os seguintes softwares:

- Na primeira fase deste trabalho, foi utilizado o software Microsoft Excel na versão 16.56 *Office 365 Personal* para Macintosh (MICROSOFT, 2021). Esta ferramenta teve como objetivo auxiliar no processo de análise qualitativa das perguntas abertas do formulário, bem como no processo de categorização das respostas em atributos de utilidade.
- Na fase 2, foram utilizados os softwares Microsoft Excel para Macintosh na versão 16.56 do *Office 365 Personal* (MICROSOFT, 2020) para o tratamento inicial do banco de dados e para as análises quantitativas básicas. Contudo, para o teste do problema de pesquisa e das hipóteses, foram utilizados os softwares SmartPLS na versão 3.3.3 para Macintosh

(SMARTPLS-GMBH, 2021) e o IBM SPSS Statistics na versão 23 para Macintosh (IBM, 2015).

Além disso, faz-se necessário que sejam explicitadas as ferramentas de análise que serão utilizadas em cada fase da pesquisa. Para a primeira fase, foi utilizada a técnica da análise de discurso (DENZIN; LINCOLN, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008; FLICK, 2009) para interpretação e categorização dos dados da entrevista. Essa forma de análise foi escolhida, pois ela pode ser utilizada para enfoques qualitativos de análise, como também pode ser útil para a quantificação de termos durante o processo (CAREGNATO, 2006). Para o caso desta pesquisa, a análise de discurso serviu como técnica para a codificação dos atributos de utilidade e, por isso, optou-se pela forma de codificação emergente para conceituação (LANGLEY, 1999), na qual as categorias vão emergir diretamente da análise dos dados. Isto, pois, não se tem uma base de pesquisas anteriores neste tema para que categorias tivessem sido criadas previamente.

Conforme Langley (1999) e Flick (2009) preconizam, a codificação deve obedecer uma sequência lógica de etapas: (1) identificar as unidades de significado e ideias no texto, (2) associar um código para cada unidade de significado obtida, (3) examinar cada segmento codificado com o mesmo tipo para conferir a coerência entre eles, (4) refazer a codificação de maneira inversa para verificar a estabilidade das classificações e (5) solicitar para que outro agente faça a codificação para verificação da confiabilidade da codificação. Esses procedimentos foram adotados para garantir a qualidade desta pesquisa.

Já na segunda fase deste estudo foram utilizadas diferentes técnicas de análise para distintos propósitos. Em primeiro lugar, para a determinação da utilidade, conforme explicitado anteriormente, foi utilizada a técnica de Análise Conjunta (HAIR et al., 2009). De acordo com o número de atributos que foram gerados na primeira fase (sete), foi escolhida a tipologia de análise conjunta tradicional com a composição no modelo aditivo e na estimação da relação pela lógica linear (HAIR et al., 2014) para o cálculo da utilidade de cada atributo. Também serão realizadas as medidas de precisão da predição, avaliação de multicolinearidade fatorial e validação interna e externa, conforme preconizam Hair et al. (2009). Finalmente, também

foram ponderados os critérios dos atributos levando em conta sua comunicabilidade e condição de serem acionáveis (HAIR et al., 2014).

Ademais, para a determinação dos valores pessoais, foi utilizado o protocolo de Schwartz (2009) e ESS (2009) para o PVQ-21. Neste protocolo, o autor recomenda que sejam feitos os seguintes tratamentos nos dados: (1) respondentes sem respostas completas devem ser retirados da análise e (2) respondentes que repetem o mesmo valor de escala em 76,2% dos itens ou mais devem ser eliminados da amostra. Além disso, Schwartz (2009) recomenda o uso da técnica de escalonamento multidimensional (HAIR et al., 2009) no modo de menor espaço para a validação e a comparação dos resultados do trabalho com a sua teoria antes de relacioná-la com outras variáveis. Finalmente, o agrupamento dos resultados em tipos motivacionais ou dimensões bipolares foi abordado no Quadro 7 em seção anterior.

Para a análise das relações entre valores pessoais, utilidade e atitude (proposta da segunda fase deste estudo) foram utilizadas duas técnicas. Em primeiro lugar, utilizou-se a técnica de regressão múltipla (HAIR et al., 2009). Para o caso, a atitude foi a variável dependente e os valores e a utilidade servirão como variáveis independentes ou preditoras, conforme pode ser observado na Equação 01 a seguir.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 d_{iAP} + \beta_2 d_{iAT} + \beta_3 d_{iCO} + \beta_4 d_{iAM} + \beta_k u_{ik} + e_i, \quad (1)$$

em que:

- Y_i = atitude em relação à carreira do i -ésimo indivíduo;
- d_{iAP} = dimensão bipolar de autopromoção para o i -ésimo indivíduo;
- d_{iAT} = dimensão bipolar de autotranscendência para o i -ésimo indivíduo;
- d_{iCO} = dimensão bipolar de conservação para o i -ésimo indivíduo;
- d_{iAM} = dimensão bipolar de abertura à mudança para o i -ésimo indivíduo;
- u_{ik} = utilidade percebida para o atributo k para o i -ésimo indivíduo;
- $e_i \sim N(0, \sigma^2)$, independentes.

Além disso, foram realizadas os testes de pressupostos da regressão, conforme preconizam Hair et al. (2009): (1) o da homocedasticidade (BREUSCH; PAGAN, 1979), (2) o da independência dos resíduos pelo índice Durbin-Watson (MONTGOMERY; PECK; VINNING, 2001), (3) o da normalidade dos erros (SHAPIRO; WILK, 1965; CONOVER, 1999), e (4) a multicolinearidade entre as variáveis dependentes (HAIR et al., 2009). Esses testes foram utilizados para atestar ou não a linearidade do fenômeno e, com isso, pode-se escolher o tipo de regressão a ser utilizado.

Também será feita a correção da multicolinearidade inerente aos estudos de valores pessoais (SCHWARTZ; BOEHNKE, 2004; ALMEIDA; SOBRAL, 2009). Para tanto, dois procedimentos serão adotados: (1) serão utilizadas apenas as dimensões bipolares (a redução do número de variáveis no modelo conduz a menor probabilidade de efeitos de dependência) e (2) será utilizado o método *Stepwise* (HAIR et al., 2009) na estimação do modelo da regressão (por essa técnica, apenas as variáveis independentes com maior poder preditivo permanecem na equação da regressão e, conseqüentemente, dentre as variáveis correlacionadas, apenas aquela que contribui mais para a explicação do modelo que irá ser incluída na equação). Cabe-se ressaltar que a escolha pelo uso das dimensões bipolares em vez dos tipos motivacionais é justificada, pois elas são mais do que descritivas (SCHWARTZ; BOEHNKE, 2004) e por serem amplamente empregadas em estudos que relacionam os valores a outras variáveis, sempre com bons resultados conclusivos (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; SCHWARTZ, 1994; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; TAMAYO, 2000; HRUBES; AJZEN; DAIGLE, 2001; SAROGLU; DELPIERRE; DERNELLE, 2004).

Finalmente, nesta segunda fase do estudo, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (HAIR et al., 2014; 2019) para o teste das hipóteses. Essa técnica visa identificar a relação entre múltiplas variáveis simultaneamente, testando as relações de dependência entre essas variáveis. Ela é particularmente útil em situações de estudos de modelos teóricos e testes de relações entre múltiplas variáveis, conforme explana Hair et al. (2019). Por esse motivo, esta técnica se faz adequada para o uso neste trabalho. Todos os testes necessários pela técnica do SmartPls (SMARTPLS-GMBH, 2021) foram realizados para este trabalho.

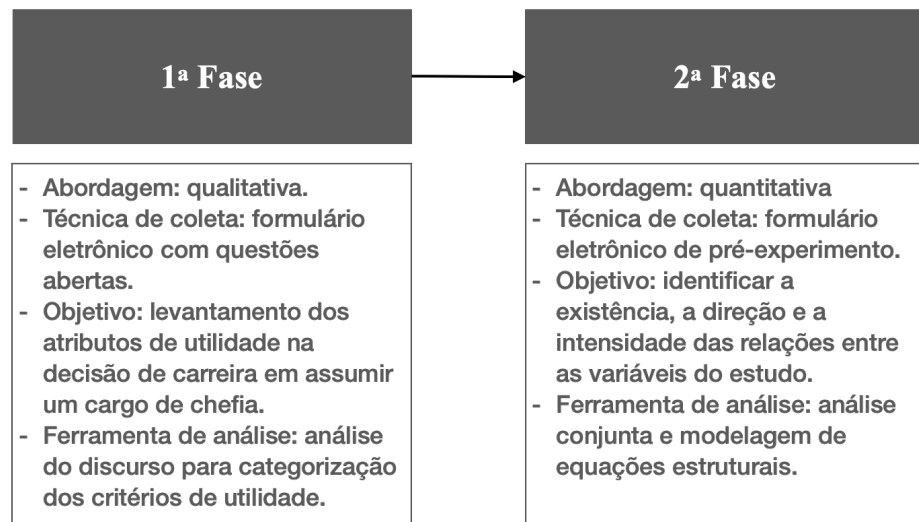
Considerando todos os pontos discutidos neste capítulo e com o intuito de facilitar o entendimento da configuração da pesquisa, apresenta-se um resumo de seus pontos mais relevantes no Quadro 8 a seguir, conforme modelo da Matriz de Amarração de Mazzon (TELLES, 2001).

Quadro 8 — Resumo do método da pesquisa.

Item	Descrição
Problema de pesquisa	Quais são as relações entre os valores pessoais, a utilidade percebida nas decisões de carreira e as atitudes em relação à carreira?
Modelo teórico	<p>O diagrama do modelo teórico apresenta cinco nós circulares em azul. À esquerda, quatro nós representam os valores pessoais: AP (topo), AT (segundo), AM (terceiro) e CO (base). No centro, um nó representa a 'Utilidade do cargo de chefia'. À direita, um nó representa a 'Atitude em relação ao cargo de chefia'. Setas sólidas indicam hipóteses diretas: H1 (AP para Utilidade), H2 (AT para Utilidade), H3 (AM para Utilidade), H4 (CO para Utilidade) e H5 (Utilidade para Atitude). Linhas tracejadas indicam hipóteses indiretas: H6 (AP para Atitude), H7 (AT para Atitude), H8 (AM para Atitude) e H9 (CO para Atitude).</p>
Objetivos da pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir um modelo de relação entre valores pessoais, atitudes com relação à carreira, utilidade percebida e decisão de carreira. 2. identificar os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização. 3. testar a utilização da técnica da análise conjunta na determinação da utilidade para os fatores de decisão sobre assumir um cargo de chefia numa empresa. 4. testar o papel mediador da utilidade nas relações entre os valores pessoais e as atitudes em relação à carreira.

Item	Descrição
Hipótese da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • H₁: a dimensão bipolar da autopromoção tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Essa relação é esperada na medida em que essa dimensão contém o tipo motivacional de poder, que representa o status social sobre as pessoas e os recursos (SCHWARTZ, 1992). Então, espera-se que um indivíduo que dê importância ao controle de recursos e pessoas acabe preferindo assumir um cargo de chefia. • H₂: a dimensão de autotranscendência tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Como a autotranscendência representa a valorização do cuidado com o bem-estar social, da natureza e de outras pessoas (SCHWARTZ, 1992), é possível que o cargo de chefia chegue a atrair uma pessoa com esse perfil, na medida em que dá meios para a concretização desses valores. Cabe ressaltar que, mesmo sendo esperada a relação de oposição entre as dimensões e outras variáveis (SCHWARTZ; BOEHNKE, 2004), outros estudos já tiveram resultados que surpreenderam nesse sentido (ANTONIO, 2011). Por isso, optou-se por estabelecer uma relação positiva entre a autotranscendência e a autopromoção em relação a utilidade do cargo de chefia. • H₃: a dimensão de abertura à mudança tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Na medida em que expressa interesse de uma pessoa por situações de mudança e incerteza (SCHWARTZ, 1992), parece lógico inferir que um indivíduo aberto a isso prefira assumir cargos de gestão que, por natureza, tem o elemento da incerteza presente (DUTRA, 2017a). • H₄: a dimensão de conservação tem uma relação negativa com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Sendo o conservador uma pessoa que exprime valores voltados para a preservação de práticas estáveis (SCHWARTZ, 1992) e o cargo de chefia tendo sua natureza incerta (DUTRA, 2017a), ambos parecem incompatíveis entre si e, com isso, optou-se pela hipótese de que quanto mais um indivíduo valorize a conservação, menos ele preferirá aceitar um cargo de chefia. • H₅: a utilidade do cargo de chefia se relaciona positivamente com a atitude em relação ao cargo de chefia. Ou seja, quanto mais um indivíduo prefere e acha útil o cargo de chefia, mais favorável ele será a esse cargo. • H₆: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a autopromoção e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003). • H₇: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a autotranscendência e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003). • H₈: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a abertura à mudança e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003). • H₉: para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a conservação e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).

Levantamento dos dados



Item	Descrição
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none">- Análise do discurso para categorização dos critérios de utilidade.- Análise de conjunta com regressão múltipla.- Modelagem de equações estruturais.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas as análises dos dados coletados nesta pesquisa. Para tanto, como o estudo foi realizado em duas fases distintas, conforme apresentado anteriormente na seção de método de pesquisa, optou-se por apresentar as análises em partes distintas desta seção. Sendo assim, primeiramente serão apresentados os resultados da fase 1 e, posteriormente, em outras seções, partir-se-á para a fase 2 deste trabalho.

4.1 Caracterização da amostra da fase 1

A coleta de dados da primeira fase deste trabalho ocorreu de 14/06/2021 a 30/06/2021 (16 dias). Nesse período, conforme explicitado na parte do método de pesquisa, o formulário foi encaminhado para os mais de 1000 alunos de todos os semestres dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda e Direito das faculdades Ibmec São Paulo e Strong Business School em Santo André pelo Google Formulários (GOOGLE, 2021), bem como para os aproximadamente 1.400 contatos do LinkedIn (HOFFMAN, 2021) do pesquisador. Cabe lembrar, também, que para esse universo inicial, além do convite para o preenchimento do formulário, foi solicitado que cada respondente encaminhasse o mesmo questionário para sua base de contatos, configurando, assim, o método bola de neve (GOODMAN, 1961; JOHNSON, 2014; VINUTO, 2014; LINDSTROM, 2016).

Ao final desse período de coleta, retornaram 597 formulários (aproximadamente 24,875% do universo inicial) que estavam corretamente preenchidos e completos. No total, foram excluídos um total de 192 formulários com algum tipo de problema. No caso, os questionários ou estavam incompletos ou então o respondente acabou explicando o atributo de utilidade com apenas uma outra palavra. Sendo assim, nesses casos não foi possível realizar uma análise precisa do atributo de utilidade e, por esse motivo, optou-se pela exclusão desses formulários para não prejudicar o estudo. Além disso, conforme previsto no pré-teste, o tempo estimado de preenchimento foi de aproximadamente 9 minutos.

Tendo isso em mente, dar-se-á início à caracterização da amostra de respondentes desta primeira fase. Dos 597 respondentes válidos, 51,088% foram do sexo feminino e 48,912% do sexo masculino. Ademais, a média de idade dos respondentes foi de 33 anos, sendo que a distribuição das faixas etárias pode ser vista na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 — Distribuição das frequências das faixas etárias dos respondentes da fase 1.

Faixa etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 18 a 20 anos	130	21,776%
De 21 a 29 anos	179	29,983%
De 30 a 39 anos	91	15,243%
De 40 a 49 anos	94	15,745%
De 50 a 59 anos	77	12,898%
De 60 a 69 anos	20	3,350%
De 70 a 80 anos	6	1,005%
Total	597	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme pode ser observado na Tabela 2, a maioria dos respondentes (51,759%) possui até 29 anos. Esse fenômeno condiz com o universo inicial da pesquisa que foi constituído em grande parte por alunos de graduação de duas faculdades. Contudo, faz-se importante destacar que 43,886% da amostra foi de respondentes entre 30 e 59 anos, fato que torna o estudo interessante, pois trouxe percepções dos atributos de utilidade de diferentes gerações.

Ademais, em relação ao estado civil, de maneira análoga às faixas etárias, a maioria dos respondentes (57,286%) são solteiros, seguidos por 34,003% de casados, 5,695% de divorciados e 3,016% de outros (que incluem pessoas que manifestaram estar em união estável ou namorando). Desse estado civil, pode-se observar a distribuição do número de dependentes da amostra presente na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 — Distribuição das frequências do número de dependentes dos respondentes da fase 1.

Número de dependentes	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhum dependente	339	56,784%
1 dependente	91	15,243%

Número de dependentes	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
2 dependentes	107	17,923%
3 dependentes	35	5,863%
4 dependentes	21	3,518%
5 dependentes	3	0,503%
Mais de 5 dependentes	1	0,168%
Total	597	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

De acordo com os dados da Tabela 3, pode-se perceber que a maioria dos respondentes (56,784%) não possui dependentes. Novamente, esse fato está coerente uma vez que a maioria das pessoas que preencheram o questionário é de uma faixa etária mais jovem, como foi mostrado anteriormente. Além disso, assim como no caso da idade, 43,216% da amostra possui ao menos 1 dependente, conferindo um pouco de variabilidade para o estudo.

O Gráfico 4 abaixo apresenta a distribuição de frequências absolutas da escolaridade dos respondentes da amostra.

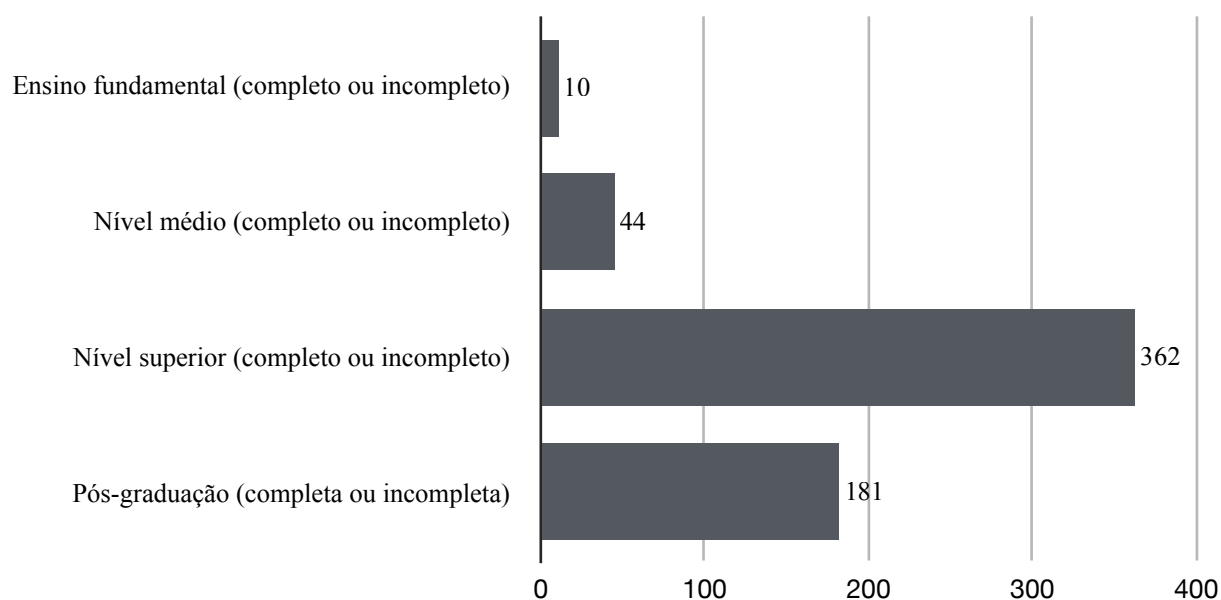


Gráfico 4 — Distribuição de frequências da escolaridade dos respondentes da fase 1.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Pode-se perceber, pelo Gráfico 4, que existe a predominância na amostra de pessoas com nível superior ou com pós-graduação em relação à escolaridade. Mais uma vez, isso é um

resultado coerente com a população inicial do estudo, composta por alunos de todos os semestres dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda e Direito das faculdades Ibmec São Paulo e Strong Business School em Santo André e por contatos do LinkedIn (HOFFMAN, 2021) do pesquisador (predominantemente composta por ex-alunos de cursos de graduação e pós-graduação).

Ademais, a Tabela 4 a seguir apresenta a distribuição das frequências da quantidade de anos de experiência profissional que os respondentes da amostra manifestaram possuir até os dias de hoje.

Tabela 4 — Distribuição das frequências da experiência profissional dos respondentes da fase 1.

Nível de experiência profissional	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhuma experiência	81	13,568%
Até 1 ano de experiência	106	17,755%
De 2 a 5 anos de experiência	87	14,573%
De 6 a 10 anos de experiência	71	11,893%
De 11 a 20 anos de experiência	95	15,913%
Mais de 21 anos de experiência	157	26,298%
Total	597	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme os dados da Tabela 4, percebe-se que mesmo a amostra sendo predominantemente jovem, há poucas pessoas com nenhuma experiência ou com até 1 ano de trabalho (apenas 31,323%). Sendo assim, a maioria dos respondentes (68,677%) ao menos tem 2 anos de experiência profissional em alguma organização. Isto é importante, pois esta fase da pesquisa buscou compreender os atributos de utilidade para um cargo de chefia. Ou seja, ter respondentes com experiência profissional aumenta a probabilidade das pessoas terem uma visão mais acertada sobre o que representa um cargo de gestão e sobre suas características principais.

De maneira análoga, o número de pessoas que trabalha ao menos 30 horas por semana (70,686%) suplantou o número de indivíduos que trabalha menos tempo. Mais uma vez, esse

dados é relevante ao ser agrupado com a condição da experiência profissional. Tudo isso simboliza que a amostra foi composta por uma quantidade suficientemente grande de pessoas com uma visão precisa sobre o que representa ser um gestor.

Finalmente, a Tabela 5 a seguir mostra a distribuição dos respondentes entre as faixas salariais.

Tabela 5 — Distribuição das frequências entre as faixas salariais dos respondentes da fase 1.

Faixa salarial	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
até R\$ 1.000,00	119	19,933%
de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	69	11,558%
de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	52	8,710%
de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	46	7,705%
de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	31	5,193%
de R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00	25	4,188%
de R\$ 6.001,00 a R\$ 7.000,00	24	4,020%
de R\$ 7.001,00 a R\$ 8.000,00	25	4,188%
de R\$ 8.001,00 a R\$ 9.000,00	21	3,518%
de R\$ 9.001,00 a R\$ 10.000,00	28	4,690%
de R\$ 10.001,00 ou mais	157	26,298%
Total	597	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

A partir da Tabela 5, pode-se perceber a alta carga de remuneração dos respondentes da amostra, pois 46,901% dos respondentes ganha mais de R\$ 5.000,00 reais como salário. Ademais, 21,608% da amostra recebe entre R\$ 2.000,01 e R\$ 5.000,00. Sendo assim, é possível notar que os respondentes dessa amostra tem um bom nível de remuneração e conseqüentemente um bom nível social. Isso é particularmente importante de ser registrado, uma vez que em 2021 o salário mínimo do Brasil foi de R\$ 1.100,00 (G1, 2021).

4.2 Análise do discurso da fase 1

O objetivo desta seção será a de apresentar algumas análises realizadas para a determinação dos atributos de utilidade que foram utilizados na fase 2 deste estudo. Assim como na seção anterior, os dados aqui apresentados são resultantes dos 597 respondentes que devolveram o formulário de maneira correta e completa.

Conforme apresentado anteriormente neste trabalho, nesta primeira fase foi utilizada a técnica da análise de discurso (DENZIN; LINCOLN, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008; FLICK, 2009) para interpretação e categorização dos dados da entrevista. Essa forma de análise foi escolhida, pois ela pode ser utilizada para enfoques qualitativos de análise, como também pode ser útil para a quantificação de termos durante o processo (CAREGNATO, 2006), item relevante para este momento da pesquisa.

A análise de discurso serviu como técnica para a codificação dos atributos de utilidade e, por isso, optou-se pela forma de codificação emergente para conceituação (LANGLEY, 1999), que consiste na categorização das respostas em categorias que vão emergindo diretamente da análise dos dados sem o uso de um modelo teórico como base. Isto ocorreu, pois, não se tem uma base de pesquisas anteriores sobre o tema dos atributos de utilidade em decisões para assumir um cargo de chefia para que categorias pudessem ser criadas previamente. Sendo assim, optou-se por utilizar a nomenclatura dos atributos que os próprios respondentes foram utilizando ao responderem o formulário.

Ademais, para cada novo elemento que surgia durante a análise, foi escolhida uma definição para esse atributo a partir de uma das explicações dadas pelos próprios respondentes nos formulários. Essa definição era, então, utilizada como base de comparação para categorizar as explicações de outros respondentes. Ao final, foram essas explicações que foram utilizadas para a definição final dos atributos e para a definição dos seus níveis conforme apresentado no Quadro 5 em seção anterior.

Além disso tudo, conforme estabelecem Langley (1999) e Flick (2009), na análise do discurso a codificação deve obedecer uma sequência lógica de etapas: (1) identificar as unidades de significado e ideias no texto, (2) associar um código para cada unidade de significado obtida, (3) examinar cada segmento codificado com o mesmo tipo para conferir a coerência entre eles, (4) refazer a codificação de maneira inversa para verificar a estabilidade das classificações e (5) solicitar para que outro agente faça a codificação para verificação da confiabilidade da codificação. Esses procedimentos foram adotados durante a análise da fase 1 para garantir a qualidade desta pesquisa.

Isso posto, partir-se-á para as análises propriamente ditas. Em primeiro lugar, conforme comentado na seção de método de pesquisa, durante o preenchimento do formulário o respondente era levado para uma primeira pergunta que visava classificá-lo de acordo com a situação atual de carreira em relação ao cargo de chefia. Sendo assim, o respondente precisou assinalar se pertencia a um dos seis grupos a seguir: (1) Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição; (2) Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição; (3) Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro; (4) Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro; (5) Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta e (6) No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão. O intuito dessa pergunta foi o de garantir que ao menos um indivíduo de cada um desses grupos tivesse participado da pesquisa, pois isso potencializaria a compreensão dos atributos de utilidade, conforme recomenda Hair et al. (2009). A Tabela 6 a seguir apresenta a distribuição de frequências das respostas em cada um desses grupos de respondentes.

Tabela 6 — Distribuição das frequências do momento de carreira dos respondentes da fase 1.

Situação de carreira	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1) Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição	173	28,978%
2) Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição	22	3,685%
3) Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro	267	44,724%
4) Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro	94	15,745%

Situação de carreira	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
5) Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta	17	2,848%
6) No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão	24	4,020%
Total	597	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pelos dados da Tabela 6, pode-se perceber que a predominância de respondentes ainda não foi gestor, mas pretende se tornar um dia (44,724%). Esse valor é seguido pelo tipo de respondente que atualmente se encontra num cargo de chefia e está satisfeito com isso (28,978%). Contudo a informação mais relevante é que responderam adequadamente a esta pesquisa pessoas que se encontram em todos os tipos de momento de carreira previstos. Isto é particularmente importante, pois como destacam Hair et al. (2014), uma análise conjunta (técnica que foi utilizada na segunda fase deste trabalho) somente consegue ser bem realizada se os atributos são levantados de pessoas que estão satisfeitas e insatisfeitas com o ente em questão. Pode-se notar que 77,722% dos respondentes se encontraram em tipologias que estão satisfeitas com o cargo de gestão (grupos 1, 3 e 6) e 22,278% em tipos que não estão satisfeitos com esse cargo de chefia (grupos 2, 4 e 5). Com isso, tem-se que para este trabalho a premissa da análise conjunta ponderada por Hair et al. (2014) foi atendida.

Tendo isso em mente, a Tabela 7 abaixo apresenta o conjunto de todas as categorias que emergiram com suas respectivas frequências absolutas e relativas de aparecimento dentre os respondentes. Cabe ressaltar que como cada respondente podia manifestar dois atributos, o total de respostas computados foi 2 vezes os 597 respondentes, totalizando 1.194 atributos.

Tabela 7 — Distribuição das frequências dos atributos de decisão dos respondentes da fase 1.

N	Atributo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1	grau de realização pessoal	162	13,568%
2	valor da remuneração	154	12,898%
3	nível de responsabilidades do cargo de chefia	144	12,060%
4	nível de desenvolvimento na carreira	105	8,794%
5	grau de autonomia nas decisões	100	8,375%

N	Atributo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
6	demanda por competências técnicas	84	7,035%
7	grau de interação com a equipe	67	5,611%
8	reconhecimento pelo esforço	43	3,601%
9	cargo desafiador	39	3,266%
10	carga de trabalho	30	2,513%
11	criatividade	26	2,178%
12	contribuição para a empresa	25	2,094%
13	padronização dos processos	20	1,675%
14	ensinar outras pessoas	19	1,591%
15	estresse	19	1,591%
16	legado familiar	17	1,424%
17	confiança da equipe	16	1,340%
18	contribuição para a sociedade	16	1,340%
19	experiência da equipe	16	1,340%
20	equilíbrio entre vida pessoal e profissional	15	1,256%
21	segurança profissional	13	1,089%
22	engajamento	10	0,838%
23	ética	10	0,838%
24	flexibilidade	8	0,670%
25	visão ampla do negócio	8	0,670%
26	localização da empresa	5	0,419%
27	autoconfiança	2	0,168%
28	clima organizacional	2	0,168%
29	dedicação	2	0,168%
30	estrutura física	2	0,168%
31	networking	2	0,168%
32	saúde	2	0,168%
33	solução de problemas	2	0,168%
34	idade para o cargo	1	0,084%
35	medo de decidir	1	0,084%
36	perfil empreendedor	1	0,084%
37	proatividade	1	0,084%
38	servir como exemplo	1	0,084%
39	status	1	0,084%
40	sucesso	1	0,084%

N	Atributo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
41	suporte da empresa	1	0,084%
42	tamanho da equipe	1	0,084%
	Total	1194	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

No total, emergiram da análise do discurso 42 atributos distintos de utilidade para uma pessoa assumir um cargo de chefia em uma organização. Cada um dos atributos com diferenças importantes entre si. Contudo, conforme dito anteriormente na seção de método de pesquisa, a análise conjunta não permite um número maior do que 30 atributos, pois isto complicaria demais o preenchimento do questionário (HAIR et al., 2014) na fase 2 deste trabalho.

Então, para a escolha de quais atributos foram utilizados, fundamentou-se o critério na regra da parcimônia de Hair et al. (2009). Essa regra diz que os pesquisadores devem utilizar um número menor de atributos no questionário. Isto, pois, quanto mais atributos e níveis, maior deve ser o número de estímulos que um respondente precisa avaliar para que os resultados sejam estatisticamente válidos (HAIR et al., 2014). Ou seja, acrescentar muitos atributos tornaria o questionário demasiadamente longo e complexo para que o respondente pudesse avaliar cada um dos estímulos em relação às suas preferências (HAIR et al., 2009).

Para tanto, Hair et al. (2009) estabelece que a análise conjunta tradicional pode ter até 10 atributos sendo utilizados no questionário ao mesmo tempo. Contudo, nesta pesquisa optou-se por utilizar apenas os sete atributos mais comumente citados pelos respondentes da amostra, pois sua frequência junta soma 68,342% das citações. Ademais, a partir do oitavo atributo, a frequência de aparições entre os respondentes torna-se muito pequena para justificar a sua utilização no questionário (frequências abaixo de 5%).

Sendo assim, o Quadro 9 apresenta os sete principais atributos encontrados na primeira fase deste trabalho com seus respectivos dois níveis, sua definição final e exemplos de citações dos respondentes.

Quadro 9 — Atributos de utilidade finais para cargos de chefia com exemplos de citações utilizados na fase 2.

Atributos	Descrição	Nível	Exemplos de citações
Grau de realização pessoal	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à satisfação de objetivos e vontades de carreira previamente estabelecidos, de acordo com o perfil da pessoa (valores, sonhos, expectativas, desejos, etc.).	Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira.	<i>"Desde criança, sempre tive muita facilidade com liderança, persuasão, gestão de pessoas e projetos. Deste modo, é uma grande vontade minha ocupar um cargo que esteja relacionado a liderar pessoas e / ou projetos dentro da minha empresa" - Respondente 74.</i>
		Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira.	<i>"Eu devo gostar do que faço, assim tudo o que eu almejar e fazer será com desejo" - Respondente 384.</i>
Valor da remuneração	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a um incremento substancial nas recompensas financeiras relativas ao esforço necessário para o desempenho do cargo de chefia.	Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual.	<i>"Ganharia mais dinheiro ao estar em um cargo mais alto" - Respondente 76.</i>
		Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual.	<i>"Ter um salário bom e competitivo" - Respondente 340.</i> <i>"Creio que organização de um gestor é um fator de suma importância. Por ser responsável por inúmeras tarefas e administração o local de trabalho e a agenda do gestor deve ser extremamente organizada." - Respondente 353.</i>
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	O aceite para um cargo de gestão está condicionado ao status resultante do nível estratégico do cargo (grau de poder, comando, planejamento, organização e controle dos processos e pessoas em uma empresa).	Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo).	<i>"Responsabilidade no sentido de que muitas vezes vejo um cargo de gestão, mas sem responsabilidades e atividades de gestão, por exemplo gestores que não tem equipe e/ou que só tem um subordinado. Se eu quero ser um gestor, quero ter atividades e responsabilidades compatíveis com o cargo e não apenas 'cumprir tabela'" - Respondente 564.</i>

Atributos	Descrição	Nível	Exemplos de citações
Nível de desenvolvimento na carreira	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a uma percepção do grau de crescimento na carreira gerado por maiores desafios e complexidades nas tarefas desempenhadas.	Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional.	<i>"É importante trabalhar em um lugar em que você tem uma perspectiva de carreira" - Respondente 164.</i>
		Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional.	<i>"Atrelado à função, acho de extrema importância a organização investir no desenvolvimento do gestor através de cursos, workshops, entre outros." - Respondente 568.</i>
Grau de autonomia nas decisões	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à liberdade para a tomada de decisão independente e com baixa supervisão de outras pessoas de cargos superiores.	Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores.	<i>"Autonomia para conseguir de fato liderar um time/empresa é essencial" - Respondente 9.</i>
		Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão.	<i>"Receber a confiança dos líderes da empresa para tomar as decisões desde contratações e demissões até escolher os caminhos que a minha área irá tomar para o crescimento da empresa" - Respondente 375.</i>
Demanda por competências técnicas	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a uma percepção de autoeficácia do indivíduo (crença de que a pessoa possui todas as capacidades técnicas necessárias para o desempenho da função de liderança).	Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver.	<i>"Poder me atualizar e desenvolver um trabalho adequado" - Respondente 220.</i>
		Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente.	<i>"Que eu me sinta confortável e preparado para assumir o desafio do cargo" - Respondente 231.</i>
Grau de interação com a equipe	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à possibilidade de criação e manutenção de vínculos que transcendem o nível profissional com os membros da equipe que será liderada.	Neste novo cargo, você se relacionará pouco com sua equipe, criando vínculos formais.	<i>"Um bom líder, sabe motivar sua equipe, confiar no trabalho de sua equipe, e inspira-los a darem o seu melhor." - Respondente 282.</i>
		Neste novo cargo, você se relacionará muito com sua equipe, criando vínculos de confiança.	<i>"Para um líder nato, uma das coisas mais importantes é ter equilíbrio emocional, para tomar a melhor decisão em uma situação complicada e para passar essa segurança e estabilidade emocional, para os demais integrantes da equipe" - Respondente 479.</i>

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Conforme pode ser observado no Quadro 9, os principais atributos de utilidade escolhidos para a fase 2 desta pesquisa foram: (1) grau de realização pessoal, (2) valor da remuneração,

(3) nível de responsabilidades do cargo de chefia, (4) nível de desenvolvimento na carreira, (5) grau de autonomia nas decisões, (6) demanda por competências técnicas e (7) grau de interação com a equipe. Sendo assim, esses foram os atributos de utilidade que foram utilizados para a construção dos estímulos que compuseram o questionário da fase 2 que terá sua análise feita à partir da seção seguinte.

Uma vez com os atributos e a definição em mãos, os níveis foram criados conforme recomendam Hair et al. (2009). Os autores indicam que os níveis devem representar valores claramente distintos e realistas para que o respondente tenha a certeza da diferença entre eles quando for julgar um estímulo. Sendo assim, utilizou-se como referência extremar as diferenças entre os níveis de cada atributo.

Finalmente, cabe ressaltar que especificamente no atributo valor da remuneração, os valores de aumento salarial de 27% e 56% não foram escolhidos aleatoriamente. Para determinação desses valores, foi feita uma média dos aumentos salariais de 2015 e de 2021 das seguintes pesquisas salariais: Salário BR (BR, 2021), Page Executive (EXECUTIVE, 2015) e Robert Half (MANTOVANI, 2021). Foram utilizados como base cargos de gestão de níveis operacionais, táticos e estratégicos e foi calculada a média de aumento salarial nesses respectivos anos. Com isso, foi possível chegar ao valor de 27% de aumento como um valor normal de aumento e o 56% como um alto valor de crescimento do salário. Então, esses valores foram utilizados como base de referência para a construção dos níveis dessa variável. Essa base realista é particularmente importante quando um dos atributos tem relação com dinheiro, pois o respondente, ao preencher o formulário, deve acreditar na possibilidade real daquele valor (HAIR et al., 2014). Por exemplo, caso um estudo estivesse observando os atributos de um carro, não faria sentido criar um estímulo para o respondente avaliar que tivesse um preço absurdamente barato de carro, pois isso seria irreal. Essa mesma lógica demandou que fossem usadas as pesquisas salariais para tornar a decisão do respondente mais fiel à realidade.

4.3 Caracterização da amostra da fase 2

A coleta de dados da segunda fase deste trabalho ocorreu de 22/11/2021 a 14/12/2021 (22 dias). Nesse período, conforme explicitado na seção do método de pesquisa, o formulário foi encaminhado para os mais de 1000 alunos de todos os semestres dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda e Direito das faculdades Ibmec São Paulo e Strong Business School em Santo André pelo QuestionPro (QUESTIONPRO, 2021), bem como para os 1.529 contatos do LinkedIn (HOFFMAN, 2021) do pesquisador. Cabe lembrar, também, que para esse universo inicial, além do convite para o preenchimento do formulário, foi solicitado que cada respondente encaminhasse o mesmo questionário para sua base de contatos, configurando, assim, o método bola de neve (GOODMAN, 1961; JOHNSON, 2014; VINUTO, 2014; LINDSTROM, 2016).

Ao final desse período de coleta, retornaram 238 formulários (aproximadamente 9,410% do universo inicial) que estavam corretamente preenchidos e completos. Nesses formulários foi utilizado protocolo de Schwartz (2009) e ESS (2009) para o PVQ-21 conforme estabelecido na seção do método de pesquisa. Neste protocolo, o autor recomenda que sejam feitos os seguintes tratamentos nos dados: (1) respondentes sem respostas completas devem ser retirados da análise e (2) respondentes que repetem o mesmo valor de escala em 76,2% dos itens ou mais devem ser eliminados da amostra.

Sobre a questão da completude das respostas, a ferramenta do QuestionPro (2021) possuía um controle automático de preenchimento. Sendo assim, o banco de dados foi formado apenas com respostas completas. Ademais, sobre a repetição do PVQ-21, o procedimento foi realizado conforme o protocolo de Schwartz (2009) e ESS (2009) e nenhum questionário precisou ser removido por repetição. Então, esta análise será realizada com os 238 formulários válidos.

Ainda sobre a quantidade de respondentes, faz-se interessante observar que a amostra final foi duas vezes maior do que o mínimo necessário de 118 calculado pelo software GPower 3.1.9.6 para Mac OS X (FAUL et al., 2007; FAUL et al., 2009; FAUL et al., 2020). Para o caso,

considerando o instrumento utilizado, a amostragem mínima necessária foi de 118 respondentes, utilizando como parâmetros um tamanho de efeito f^2 de 0,15, um erro de 0,05 e um poder de 0,8. Com isso, a amostra final terá o poder necessário para o uso correto da técnica de Modelagem de Equações Estruturais como propõem Hair et al. (2019).

Finalmente, o tempo médio estimado de preenchimento do formulário desta segunda fase foi de aproximadamente 14 minutos, 4 minutos à mais do que o tempo estimado no pré-teste. Contudo, essa diferença de tempo não é indicativa de alguma preocupação quanto à capacidade de resposta dos respondentes.

Tendo isso em mente, dar-se-á início à caracterização da amostra de respondentes desta segunda fase. Dos 238 respondentes válidos, 50,420% foram do sexo feminino e 49,580% do sexo masculino, distribuição muito semelhante à primeira fase desta pesquisa. Ademais, a média de idade dos respondentes foi de 32 anos, sendo que a distribuição das faixas etárias pode ser vista na Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 — Distribuição das frequências das faixas etárias dos respondentes da fase 2.

Faixa etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 17 a 20 anos	53	22,269%
De 21 a 29 anos	82	34,454%
De 30 a 39 anos	35	14,706%
De 40 a 49 anos	36	15,126%
De 50 a 59 anos	15	6,303%
De 60 a 69 anos	14	5,882%
De 70 a 80 anos	3	1,261%
Total	238	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme pode ser observado na Tabela 8, a maioria dos respondentes (56,723%) possui até 29 anos. Esse fenômeno condiz com o universo inicial da pesquisa que foi constituído em grande parte por alunos de graduação de duas faculdades. Contudo, faz-se importante destacar que 27,311% da amostra foi de respondentes entre 30 e 69 anos, fato que torna o estudo interessante, pois trouxe percepções de diferentes gerações para o pré-experimento. Ademais,

cabe ressaltar que em frequência relativa, a amostra desta fase foi um pouco mais jovem do que a amostra da fase 1.

Ademais, em relação ao estado civil, de maneira análoga às faixas etárias, a maioria dos respondentes (57,563%) são solteiros, seguidos por 33,613% de casados, 7,143% de divorciados e 1,681% de outros (que incluem pessoas que manifestaram estar em união estável, namorando ou viúvos). Neste caso, as proporções foram muito parecidas com a amostra da fase 1. Desse estado civil, pode-se observar a distribuição do número de dependentes dos respondentes da amostra presente na Tabela 9 abaixo.

Tabela 9 — Distribuição das frequências do número de dependentes dos respondentes da fase 2.

Número de dependentes	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhum dependente	161	67,647%
1 dependente	36	15,126%
2 dependentes	27	11,345%
3 dependentes	11	4,622%
4 dependentes	1	0,420%
5 dependentes	1	0,420%
Mais de 5 dependentes	1	0,420%
Total	238	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

De acordo com os dados da Tabela 9, pode-se perceber que a maioria dos respondentes (67,647%) não possui dependentes, uma proporção relativamente maior do que na fase 1. Novamente, esse fato está coerente uma vez que a maioria das pessoas que responderam o formulário é de uma faixa etária mais jovem, como foi mostrado antes. Contudo, assim como no caso da idade, 32,353% da amostra possui ao menos 1 dependente, um número relativamente menor do que a amostra da fase 1.

O Gráfico 5 a seguir apresenta a distribuição de frequências absolutas da escolaridade dos respondentes da amostra.

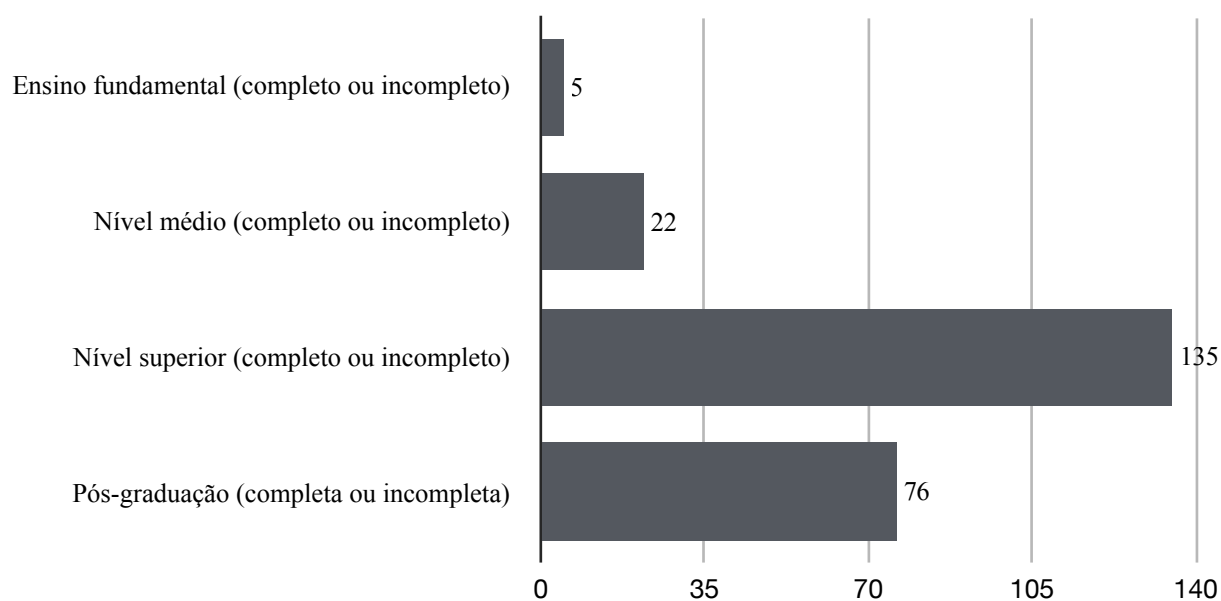


Gráfico 5 — Distribuição de frequências da escolaridade dos respondentes da fase 2.
 FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Pode-se perceber, pelo Gráfico 5, que existe a predominância na amostra de pessoas com nível superior ou com pós-graduação em relação à escolaridade, assim como ocorreu na fase 1. Mais uma vez, isso é um resultado coerente com a população inicial do estudo, composta por alunos de todos os semestres dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda e Direito das faculdades Ibmec São Paulo e Strong Business School em Santo André e por contatos do LinkedIn (HOFFMAN, 2021) do pesquisador (predominantemente composta por ex-alunos de cursos de graduação e pós-graduação).

Ademais, a Tabela 10 a seguir apresenta a distribuição das frequências da quantidade de anos de experiência profissional que os respondentes da amostra manifestaram possuir até os dias de hoje.

Tabela 10 — Distribuição das frequências da experiência profissional dos respondentes da fase 2.

Nível de experiência profissional	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nenhuma experiência	41	17,227%
Até 1 ano de experiência	29	12,185%
De 2 a 5 anos de experiência	53	22,269%

Nível de experiência profissional	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
De 6 a 10 anos de experiência	32	13,445%
De 11 a 20 anos de experiência	32	13,445%
Mais de 21 anos de experiência	51	21,429%
Total	238	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme os dados da Tabela 10, percebe-se que mesmo a amostra sendo predominantemente jovem, há poucas pessoas com nenhuma experiência ou com até 1 ano de trabalho (apenas 29,412%), fenômeno semelhante ao ocorrido na fase 1. Sendo assim, a maioria dos respondentes (70,588%) ao menos tem 2 anos de experiência profissional em alguma organização. Isto é importante, pois nesta fase da pesquisa, por ser um pré-experimento relacionado à cargos de chefia, ter respondentes com experiência profissional aumenta a probabilidade das pessoas terem uma visão mais acertada sobre o que representa um cargo de gestão e sobre suas características principais, tornando as decisões mais maduras. Isso é importante na medida em que esse tipo de decisão exige mais maturidade profissional (DUTRA, 2017b).

De maneira análoga, o número de pessoas que trabalha ao menos 30 horas por semana (54,202%) suplantou o número de indivíduos que se ocupa por menos tempo. Mais uma vez, esse dado é relevante ao ser agrupado com a condição da experiência profissional. Tudo isso simboliza que a amostra foi composta por uma quantidade suficientemente grande de pessoas com uma visão precisa sobre o que representa ser um gestor e com mais maturidade profissional.

Agora, a Tabela 11 abaixo mostra a distribuição dos respondentes entre as faixas salariais.

Tabela 11 — Distribuição das frequências entre as faixas salariais dos respondentes da fase 2.

Faixa salarial	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
até R\$ 1.000,00	46	19,328%
de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	32	13,445%
de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	24	10,084%
de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	19	7,983%
de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	16	6,723%
de R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00	18	7,563%
de R\$ 6.001,00 a R\$ 7.000,00	10	4,202%
de R\$ 7.001,00 a R\$ 8.000,00	7	2,941%
de R\$ 8.001,00 a R\$ 9.000,00	1	0,420%
de R\$ 9.001,00 a R\$ 10.000,00	8	3,361%
de R\$ 10.001,00 ou mais	57	23,950%
Total	238	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

A partir da Tabela 11, pode-se perceber a alta carga de remuneração dos respondentes da amostra, pois 42,437% dos respondentes ganha mais de R\$ 5.000,00 reais como salário. Ademais, 24,790% da amostra recebe entre R\$ 2.000,01 e R\$ 5.000,00. Sendo assim, é possível notar que os respondentes dessa amostra tem um bom nível de remuneração e conseqüentemente um bom nível social. Faz-se importante destacar que também para esse caso, as amostras das fases 1 e 2 foram semelhantes.

Finalmente, a Tabela 12 abaixo explicita a distribuição dos respondentes de acordo com o seu momento atual de carreira.

Tabela 12 — Distribuição das frequências do momento de carreira dos respondentes da fase 2.

Situação de carreira	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1) Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição	73	30,672%
2) Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição	6	2,521%
3) Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro	111	46,639%
4) Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro	23	9,664%

Situação de carreira	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
5) Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta	12	5,042%
6) No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão	13	5,462%
Total	238	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pelos dados da Tabela 12, pode-se perceber que a predominância de respondentes ainda não foi gestor, mas pretende se tornar um dia (46,639%). Esse valor é seguido pelo tipo de respondente que atualmente se encontra num cargo de chefia e está satisfeito com isso (30,672%). É importante notar, ainda, que as frequências relativas desta fase foram muito próximas às da fase 1 deste trabalho. Com isso, tem-se que para este trabalho a premissa da análise conjunta ponderada por Hair et al. (2014) foi atendida.

Tendo-se todas essas informações em mente, pode-se dizer que as amostras das fases 1 e 2 foram muito próximas entre si em relação às suas características. Isso é relevante, pois indica uma certa consistência entre os respondentes e, com isso, pode-se esperar que os atributos de utilidade levantados na fase 1 sejam aplicáveis para os respondentes da fase 2.

4.4 Análise univariada da fase 2

Assim como na seção anterior, para a análise univariada das variáveis deste estudo, foram utilizados os 238 formulários que estavam corretamente preenchidos e completos. Essa análise visa compreender um pouco mais sobre como se comportou cada uma das variáveis principais deste estudo. Isso é importante, pois pode fornecer bons insights para as análises mais complexas e profundas que serão feitas à frente neste trabalho.

Em primeiro lugar, foi analisado o comportamento da variável valor pessoal. Para tanto, a Tabela 13 a seguir apresenta a distribuição das frequências de respostas para o instrumento PVQ-21 (LOMBARDI et al., 2010; SCHWARTZ, 2010).

Tabela 13 — Distribuição das frequências de respostas do instrumento PVQ-21 da fase 2.

Assertiva	Escala	Frequência absoluta	Frequência Relativa
1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.	(1) Não se parece nada comigo	8	3,361%
	(2) Não se parece comigo	4	1,681%
	(3) Se parece pouco comigo	31	13,025%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	48	20,168%
	(5) Se parece comigo	101	42,437%
	(6) Se parece muito comigo	46	19,328%
	Total	238	100,000%
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.	(1) Não se parece nada comigo	13	5,462%
	(2) Não se parece comigo	44	18,487%
	(3) Se parece pouco comigo	56	23,529%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	50	21,008%
	(5) Se parece comigo	48	20,168%
	(6) Se parece muito comigo	27	11,345%
	Total	238	100,000%
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.	(1) Não se parece nada comigo	5	2,101%
	(2) Não se parece comigo	11	4,622%
	(3) Se parece pouco comigo	15	6,303%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	29	12,185%
	(5) Se parece comigo	87	36,555%
	(6) Se parece muito comigo	91	38,235%
	Total	238	100,000%
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.	(1) Não se parece nada comigo	8	3,361%
	(2) Não se parece comigo	14	5,882%
	(3) Se parece pouco comigo	32	13,445%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	53	22,269%
	(5) Se parece comigo	66	27,731%
	(6) Se parece muito comigo	65	27,311%
	Total	238	100,000%
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em risco.	(1) Não se parece nada comigo	6	2,521%
	(2) Não se parece comigo	13	5,462%
	(3) Se parece pouco comigo	38	15,966%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	47	19,748%
	(5) Se parece comigo	72	30,252%
	(6) Se parece muito comigo	62	26,050%
	Total	238	100,000%

Assertiva	Escala	Frequência absoluta	Frequência Relativa
6) Ela gosta de surpresas e está sempre procurando coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida.	(1) Não se parece nada comigo	7	2,941%
	(2) Não se parece comigo	21	8,824%
	(3) Se parece pouco comigo	39	16,387%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	62	26,050%
	(5) Se parece comigo	67	28,151%
	(6) Se parece muito comigo	42	17,647%
	Total	238	100,000%
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.	(1) Não se parece nada comigo	14	5,882%
	(2) Não se parece comigo	31	13,025%
	(3) Se parece pouco comigo	50	21,008%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	49	20,588%
	(5) Se parece comigo	56	23,529%
	(6) Se parece muito comigo	38	15,966%
	Total	238	100,000%
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.	(1) Não se parece nada comigo	3	1,261%
	(2) Não se parece comigo	2	0,840%
	(3) Se parece pouco comigo	22	9,244%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	34	14,286%
	(5) Se parece comigo	101	42,437%
	(6) Se parece muito comigo	76	31,933%
	Total	238	100,000%
9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.	(1) Não se parece nada comigo	2	0,840%
	(2) Não se parece comigo	11	4,622%
	(3) Se parece pouco comigo	26	10,924%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	44	18,487%
	(5) Se parece comigo	78	32,773%
	(6) Se parece muito comigo	77	32,353%
	Total	238	100,000%
10) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.	(1) Não se parece nada comigo	3	1,261%
	(2) Não se parece comigo	22	9,244%
	(3) Se parece pouco comigo	38	15,966%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	44	18,487%
	(5) Se parece comigo	69	28,992%
	(6) Se parece muito comigo	62	26,050%
	Total	238	100,000%

Assertiva	Escala	Frequência absoluta	Frequência Relativa
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros.	(1) Não se parece nada comigo	2	0,840%
	(2) Não se parece comigo	3	1,261%
	(3) Se parece pouco comigo	19	7,983%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	39	16,387%
	(5) Se parece comigo	80	33,613%
	(6) Se parece muito comigo	95	39,916%
	Total	238	100,000%
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.	(1) Não se parece nada comigo	3	1,261%
	(2) Não se parece comigo	1	0,420%
	(3) Se parece pouco comigo	19	7,983%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	30	12,605%
	(5) Se parece comigo	87	36,555%
	(6) Se parece muito comigo	98	41,176%
	Total	238	100,000%
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações.	(1) Não se parece nada comigo	3	1,261%
	(2) Não se parece comigo	18	7,563%
	(3) Se parece pouco comigo	29	12,185%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	51	21,429%
	(5) Se parece comigo	78	32,773%
	(6) Se parece muito comigo	59	24,790%
	Total	238	100,000%
14) É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos.	(1) Não se parece nada comigo	18	7,563%
	(2) Não se parece comigo	26	10,924%
	(3) Se parece pouco comigo	39	16,387%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	55	23,109%
	(5) Se parece comigo	57	23,950%
	(6) Se parece muito comigo	43	18,067%
	Total	238	100,000%
15) Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante.	(1) Não se parece nada comigo	22	9,244%
	(2) Não se parece comigo	35	14,706%
	(3) Se parece pouco comigo	53	22,269%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	67	28,151%
	(5) Se parece comigo	47	19,748%
	(6) Se parece muito comigo	14	5,882%
	Total	238	100,000%

Assertiva	Escala	Frequência absoluta	Frequência Relativa
16) É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado.	(1) Não se parece nada comigo	6	2,521%
	(2) Não se parece comigo	14	5,882%
	(3) Se parece pouco comigo	47	19,748%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	54	22,689%
	(5) Se parece comigo	78	32,773%
	(6) Se parece muito comigo	39	16,387%
	Total	238	100,000%
17) É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.	(1) Não se parece nada comigo	5	2,101%
	(2) Não se parece comigo	26	10,924%
	(3) Se parece pouco comigo	48	20,168%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	60	25,210%
	(5) Se parece comigo	76	31,933%
	(6) Se parece muito comigo	23	9,664%
	Total	238	100,000%
18) É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela.	(1) Não se parece nada comigo	1	0,420%
	(2) Não se parece comigo	3	1,261%
	(3) Se parece pouco comigo	16	6,723%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	26	10,924%
	(5) Se parece comigo	93	39,076%
	(6) Se parece muito comigo	99	41,597%
	Total	238	100,000%
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.	(1) Não se parece nada comigo	4	1,681%
	(2) Não se parece comigo	5	2,101%
	(3) Se parece pouco comigo	25	10,504%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	44	18,487%
	(5) Se parece comigo	91	38,235%
	(6) Se parece muito comigo	69	28,992%
	Total	238	100,000%
20) Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família.	(1) Não se parece nada comigo	14	5,882%
	(2) Não se parece comigo	17	7,143%
	(3) Se parece pouco comigo	47	19,748%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	49	20,588%
	(5) Se parece comigo	61	25,630%
	(6) Se parece muito comigo	50	21,008%
	Total	238	100,000%

Assertiva	Escala	Frequência absoluta	Frequência Relativa
21) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe tragam prazer.	(1) Não se parece nada comigo	2	0,840%
	(2) Não se parece comigo	14	5,882%
	(3) Se parece pouco comigo	18	7,563%
	(4) Se parece mais ou menos comigo	51	21,429%
	(5) Se parece comigo	85	35,714%
	(6) Se parece muito comigo	68	28,571%
	Total	238	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

De acordo com os dados da Tabela 13, pode-se notar uma ligeira concentração das respostas nos seguintes itens da escala: "Se parece muito comigo", "Se parece comigo" e "Se parece mais ou menos comigo". Essa concentração pode ser resultado de um fenômeno conhecido nos estudos sobre valores, a chamada desejabilidade social (SCHWARTZ et al., 1997). Esse fenômeno consiste na tendência das pessoas a dar valores nos pontos mais altos na escala, pois acabam julgando que não dar valor a algumas coisas pode parecer ruim perante a sociedade (SCHWARTZ et al., 1997). Por exemplo, atualmente pode ser mal visto não dar valor à proteção da natureza, sendo assim, é esperado que no item 19 do PVQ ("Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela") os respondentes tendam a dar mais importância para esse item.

Segundo Schwartz et al. (1997) e Verkasalo et al. (2009), a desejabilidade é facilmente expurgada mediante a correção das respostas com a subtração da média de todas as respostas de cada indivíduo de cada item do PVQ. Contudo, julgou-se que essa não seja uma opção para o estudo em questão, pois essa pode ser uma influência dos valores na percepção de utilidade. Somado a isso, conforme explanam Borg e Bardi (2016), essa subtração pode até melhorar a estrutura circular no escalonamento multidimensional, mas o uso das respostas sem essa subtração pode evitar outros problemas de desdobramento do uso da técnica. Sendo assim, esse procedimento poderia mascarar a relação entre as variáveis, comprometendo o modelo a ser testado.

Ademais, faz-se importante ressaltar que o fenômeno da desejabilidade não deve ter influenciado todos os itens do PVQ-21, uma vez que no caso das assertivas 2, 7, 14, 15 e 20, a

distribuição das frequências ficou melhor distribuída entre os itens da escala. Então, também por esse motivo, optou-se por deixar os valores como os respondentes manifestaram em seus preenchimentos.

A seguir, a Tabela 14 apresenta as estatísticas univariadas para as dimensões bipolares resultantes do cálculo da média dos itens do PVQ-21, conforme recomendam Lombardi et al. (2010), Schwartz (2010) e ESS (2009). Cabe-se ressaltar que para redução da multicolinearidade nas análises seguintes, optou-se por utilizar apenas as dimensões bipolares do modelo de Schwartz (1992) e Schwartz et al. (2012). Como dito anteriormente, a escolha pelo uso das dimensões bipolares em vez dos tipos motivacionais é justificada, pois elas são mais do que descritivas (SCHWARTZ; BOEHNKE, 2004) e por serem amplamente empregadas em estudos que relacionam os valores a outras variáveis, sempre com bom resultados conclusivos (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; SCHWARTZ, 1994; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; TAMAYO, 2000; HRUBES; AJZEN; DAIGLE, 2001; SAROGLU; DELPIERRE; DERNELLE, 2004).

Tabela 14 — Análise univariada das dimensões bipolares da fase 2.

Dimensão bipolar	\bar{x}	d. p.	1º Q	2º Q	3º Q
Autopromoção	4,168	0,950	3,500	4,250	4,813
Autotranscendência	4,955	0,735	4,600	5,000	5,600
Abertura à mudança	4,403	0,777	3,833	4,500	5,000
Conservação	4,258	0,834	3,667	4,333	4,833

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme dados da Tabela 14, é possível vislumbrar de que a concentração de respostas do instrumento PVQ-21, conforme explicitado anteriormente, se refletiu na distribuição das dimensões bipolares, uma vez que as médias estão acima de 4 e os desvios padrões estão girando em torno de 1. Isso também pode ser visto pela análise dos quartis. Observa-se que a diferença entre o primeiro e o terceiro quartis é pequena, fato que denota a concentração das respostas. Também é possível notar que as respostas foram simétricas, na medida em que a média e a mediana estão próximas em todos os casos das dimensões bipolares (diferenças

abaixo de $|0,5|$). Isso é interessante, pois como indicam Bussab e Morettin (2002), essa simetria pode ser um indício da normalidade do fenômeno.

Ainda segundo a Tabela 14, faz-se interessante notar que os respondentes, em média, deram mais valor para a dimensão de autotranscendência (valores que transcendem as motivações egoístas das pessoas e que simbolizam a busca pelo bem-estar do coletivo). Em seguida, os respondentes deram mais importância para a dimensão de abertura à mudança (interesses por situações de incerteza), depois para conservação (preservação de práticas estáveis) e finalmente para autopromoção (valores que servem interesses do indivíduo). Embora as médias não tenham sido tão diferentes entre si, pode-se notar uma tendência dessa amostra em preferir o bem-estar coletivo e as situações inovadoras como dimensões principais.

Ademais, ainda a respeito dos valores pessoais, o Gráfico 6 apresenta o resultado do escalonamento multidimensional (HAIR et al., 2009) para a verificação da teoria de Schwartz (1992). Essa análise foi feita, pois conforme explicitado na seção de método de pesquisa deste trabalho, Schwartz (2009) recomenda o uso da técnica de escalonamento multidimensional (HAIR et al., 2009) no modo de menor espaço para validação e comparação dos resultados com a sua teoria antes da comparação com outras variáveis. Também faz-se importante ressaltar que embora a técnica de escalonamento multidimensional seja multivariada, e, portanto, não deveria estar numa seção de análises univariadas, optou-se por incluir esses resultados nesta seção, pois esta é a primeira parte do trabalho que trata especificamente da variável valores pessoais e essa análise é determinante para a continuidade das outras análises que serão feitas, conforme estipula Schwartz (2009). Sendo assim, pareceu fazer sentido a inclusão dessa análise neste ponto do trabalho, pois todas as outras análises dependem desta.

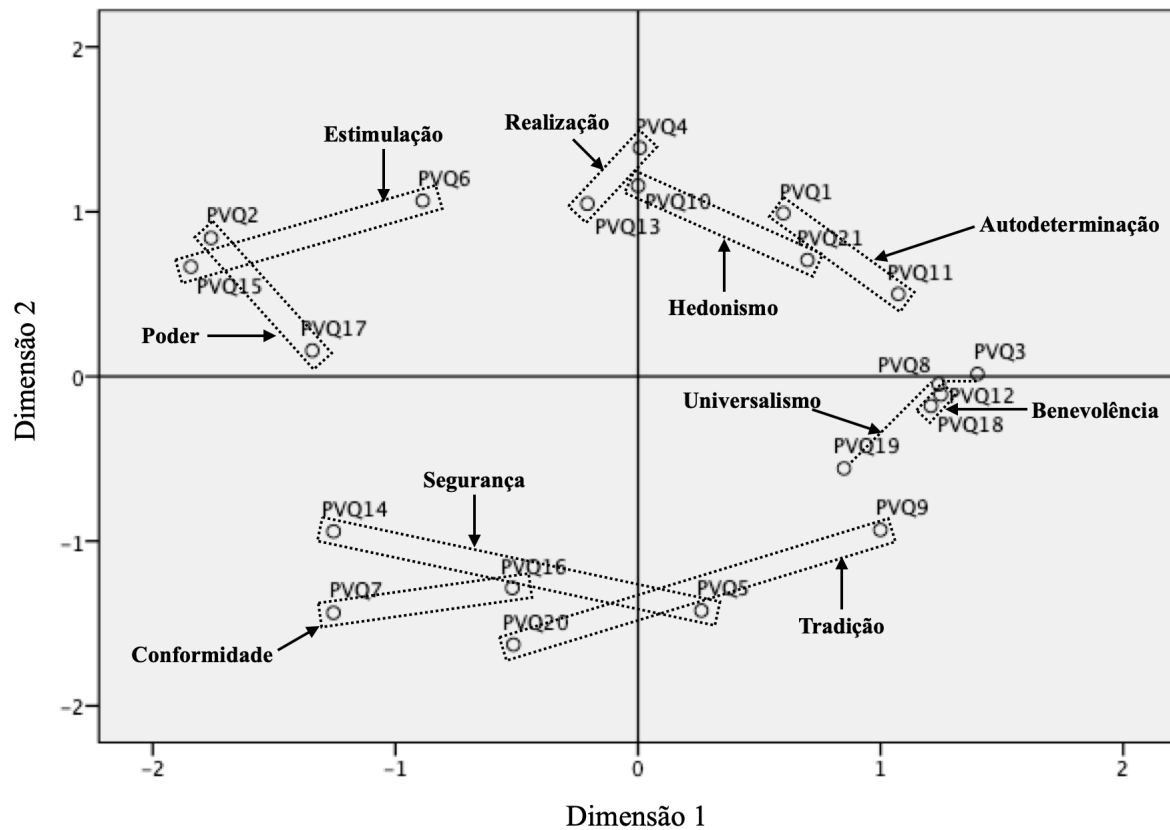


Gráfico 6 — Resultado do escalonamento multidimensional para o PVQ-21 da fase 2.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

A partir do Gráfico 6, pode-se notar que o modelo resultante do escalonamento multidimensional para a amostra em questão está próximo ao modelo teórico de Schwartz (1992), conforme preconiza Schwartz (2009). Isto, pois as questões do PVQ-21 correspondentes ao mesmo tipo motivacional permaneceram próximas uma das outras no escalonamento multidimensional, como prevê Schwartz (2009). Ocorreram apenas algumas mudanças nas proximidades entre os tipos motivacionais em relação ao modelo de Schwartz (1992). Por exemplo, o tipo motivacional de realização, que no modelo teórico de Schwartz (1992) fica entre os tipos de poder e hedonismo, no escalonamento desta amostra ele ficou entre hedonismo e estimulação. Contudo, esse tipo de mudança é plausível quando se utilizam amostras de países diferentes (SCHWARTZ, 2005a), como ocorreu no caso de Lombardi et al. (2010), na validação do PVQ-21 para o Brasil. Portanto, pode-se dizer que o modelo teórico de Schwartz (1992) foi próximo do modelo que apareceu na amostra deste estudo e, conseqüentemente, a análise dos resultados pode refletir a teoria. Por fim, cabe indicar que os

testes do escalonamento foram satisfatórios de acordo com os parâmetros de Hair et al. (2009), uma vez que o RSQ foi de 0,650 (deve ser maior do que 0,5) e o teste de estresse foi 0,3291 (deve ser o mais próximo de zero possível).

Feitas as ponderações sobre os valores, voltar-se-á para a análise univariada da utilidade em relação à decisão por assumir um cargo de chefia, que pode ser vista na Tabela 15 abaixo.

Tabela 15 — Análise univariada da utilidade percebida da fase 2.

Atributo de utilidade	\bar{x}	d. p.	1º Q	2º Q	3º Q
Grau de realização pessoal	0,123	0,088	0,054	0,112	0,172
Valor da remuneração	0,211	0,132	0,105	0,187	0,307
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	0,130	0,103	0,045	0,114	0,183
Nível de desenvolvimento na carreira	0,145	0,104	0,063	0,124	0,208
Grau de autonomia nas decisões	0,135	0,104	0,057	0,119	0,185
Demanda por competências técnicas	0,114	0,082	0,051	0,096	0,163
Grau de interação com a equipe	0,142	0,119	0,052	0,118	0,189

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pela Tabela 15, pode-se notar que as médias de importância dada aos diferentes atributos de utilidade pelos respondentes foram muito próximas entre si. Apenas o atributo remuneração teve uma média ligeiramente maior (0,211) do que os demais. Sendo assim, a remuneração foi o atributo de maior relevância dada pelos respondentes desta fase do estudo. No outro extremo ficou o atributo demanda por competências técnicas, que teve a menor média (0,114), sendo o atributo com menor relevância para os respondentes. Também, pode-se perceber que não houve grande discordância entre os respondentes quanto aos valores, uma vez que os desvios-padrões também estão com valores baixos. Por fim, também é possível notar uma simetria nas respostas, uma vez que a diferença entre a média e a mediana é pequena para todos os atributos (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Por último, a Tabela 16 a seguir expõe a análise univariada para a variável atitude em relação a um cargo de chefia.

Tabela 16 — Análise univariada da atitude em relação a um cargo de chefia da fase 2.

Variável	\bar{x}	d. p.	1º Q	2º Q	3º Q
Atitude em relação a um cargo de chefia	4,218	0,776	4,000	4,000	5,000

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Os dados da Tabela 16 mostram que em média os respondentes são favoráveis a assumir um cargo de chefia, pois a média foi de 4,218 numa escala que variou de 1 (totalmente contra) a 5 (totalmente favorável). Isso pode ser visto, também, pois o desvio padrão foi de 0,776. Sendo assim, uma parte dos respondentes no máximo assinalou o ponto médio da escala como resposta. Assim como nos outros casos, pode-se perceber uma simetria nas respostas, uma vez que a média e a mediana tiveram uma diferença de apenas 0,218 entre elas (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Finalmente, essas mesmas ponderações podem ser vistas na Tabela 17 que apresenta a distribuição das frequências em relação às respostas sobre as atitudes em relação ao cargo de chefia.

Tabela 17 — Distribuição das frequências da atitude em relação ao cargo de chefia da fase 2.

Situação de carreira	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Totalmente contra	0	0,000%
Contra	6	2,521%
Neutro	33	13,866%
Favorável	102	42,857%
Totalmente favorável	97	40,756%
Total	238	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

4.5 Análise bivariada da fase 2

Nesta seção, evidenciar-se-á a interação entre as variáveis deste estudo, duas a duas, por meio de análises bivariadas. Esta seção é de suma importância para o trabalho, uma vez que as correlações entre as variáveis pode apontar para possíveis indícios em relação aos resultados das análises mais complexas que serão realizadas à frente neste trabalho.

Para tanto, a Tabela 18 a seguir destaca as correlações entre as dimensões bipolares do instrumento PVQ-21 (SCHWARTZ, 2009; LOMBARDI et al., 2010; SCHWARTZ, 2010).

Tabela 18 — Correlações de Pearson e Spearman para as dimensões bipolares da fase 2.

	Pearson				Spearman			
	AP	AT	AM	CO	AP	AT	AM	CO
AP	1,000				1,000			
AT	0,250**	1,000			0,246**	1,000		
AM	0,421**	0,423**	1,000		0,443**	0,440**	1,000	
CO	0,175**	0,415**	0,172**	1,000	0,180**	0,415**	0,208**	1,000

Legenda: AT - Autotranscendência; AP - Autopromoção; CO - Conservação; AM - Abertura à mudança.

*** Significante a 1%.*

** Significante a 5%.*

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme modelo de Schwartz (1992), foram capturadas associações significantes, moderadas e fracas entre as dimensões bipolares, como pode ser vislumbrado na Tabela 18. Isso ocorre, pois tanto os tipos motivacionais como as dimensões bipolares não possuem fronteiras bem definidas entre si (SCHWARTZ, 2005b). Por conseguinte, é esperado que existam correlações entre as dimensões, como ocorreu no caso deste estudo e em outros estudos sobre o tema (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

Ainda sobre a Tabela 18, pelo fato das correlações entre as dimensões bipolares serem significantes, faz-se necessário o uso do método *Stepwise* no momento da regressão (HAIR et al., 2009), pois existe uma multicolinearidade inerente ao modelo de Schwartz (1992). Então, para esta amostra, é esperado que nem todas as dimensões entrem na equação da regressão. Por esse motivo, a regressão não será suficiente para indicar a relação entre as variáveis e, por

isso, faz-se necessária a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais para o teste das hipóteses deste estudo.

Tendo esses pontos em mente, as Tabelas 19 e 20 salientam as correlações de Pearson e Spearman entre os atributos de utilidade sobre a decisão em aceitar um cargo de chefia.

Tabela 19 — Correlações de Pearson para os atributos de utilidade da fase 2.

	Grau de realização pessoal	Valor da remuneração	Nível de responsabilidades do cargo de chefia	Nível de desenvolvimento na carreira	Grau de autonomia nas decisões	Demanda por competências técnicas	Grau de interação com a equipe
Grau de realização pessoal	1,000						
Valor da remuneração	-0,099	1,000					
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	-0,135*	-0,218**	1,000				
Nível de desenvolvimento na carreira	-0,136*	-0,200**	-0,211**	1,000			
Grau de autonomia nas decisões	-0,188**	-0,265**	-0,113	-0,199**	1,000		
Demanda por competências técnicas	-0,018	-0,220**	-0,113	-0,096	-0,045	1,000	
Grau de interação com a equipe	-0,216**	-0,290**	-0,165*	-0,125	-0,142*	-0,209**	1,000

Legenda: ** Significante a 1%. * Significante a 5%.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Tabela 20 — Correlações de Spearman para os atributos de utilidade da fase 2.

	Grau de realização pessoal	Valor da remuneração	Nível de responsabilidades do cargo de chefia	Nível de desenvolvimento na carreira	Grau de autonomia nas decisões	Demanda por competências técnicas	Grau de interação com a equipe
Grau de realização pessoal	1,000						
Valor da remuneração	-0,125	1,000					
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	-0,127*	-0,191**	1,000				
Nível de desenvolvimento na carreira	-0,100	-0,154*	-0,179**	1,000			
Grau de autonomia nas decisões	-0,196**	-0,238**	-0,078	-0,190**	1,000		
Demanda por competências técnicas	0,012	-0,177**	-0,089	-0,042	-0,068	1,000	
Grau de interação com a equipe	-0,160*	-0,268**	-0,126	-0,050	-0,122	-0,187**	1,000

Legenda: ** Significante a 1%. * Significante a 5%.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pelos dados das Tabelas 19 e 20, tem-se que os atributos de utilidade apresentaram algumas correlações significantes, porém fracas entre si. Isso quer dizer que os atributos de utilidade não estão fortemente associados entre si. Esse fenômeno é esperado, uma vez que, de acordo com Varian (2006), a utilidade é uma medida de preferência entre entes distintos. Sendo assim, ao escolher um ente como preferível, o decisor abre mão do outro ente numa relação de troca. Inclusive, é por esse mesmo motivo o fato de muitas das associações terem sido negativas. Quando um respondente opta por dar preferência a um atributo, ele acaba dando menos relevância para os outros (MANKIW, 2011). Por isso, espera-se que as correlações sejam negativas entre os elementos. Vale ressaltar, ainda, que as correlações mais intensas ocorreram entre o atributo valor da remuneração com os outros atributos (a maior correlação foi com o grau de interação com a equipe, $-0,290^{**}$). Esse é mais um elemento de suspeita em relação à importância dada pela amostra ao atributo valor da remuneração, pois quando um respondente atribuiu relevância para o salário, ele acabou diminuindo a importância em praticamente todos os outros atributos, pois as associações foram negativas.

Depois de compreendida as associações internas entre os valores pessoais e entre os atributos de utilidade da decisão por aceitar um cargo de chefia, as análises seguintes se aterão às associações entre as variáveis do estudo. Em primeiro lugar, a Tabela 21 apresenta as correlações de Pearson e Spearman entre as dimensões bipolares e os atributos de utilidade da decisão por aceitar um cargo de chefia.

Tabela 21 — Correlações de Pearson e Spearman entre as dimensões bipolares e os atributos de utilidade na decisão de aceitar um cargo de chefia da fase 2.

	Pearson				Spearman			
	AP	AT	AM	CO	AP	AT	AM	CO
Grau de realização pessoal	-0,136*	-0,087	-0,037	0,064	-0,114	-0,144*	-0,058	0,076
Valor da remuneração	0,186**	0,023	0,036	0,013	0,179**	0,035	0,083	0,028
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	-0,012	-0,016	-0,025	-0,139*	-0,048	-0,094	-0,082	-0,168**
Nível de desenvolvimento na carreira	-0,042	0,047	0,076	0,178**	-0,033	0,049	0,079	0,153*
Grau de autonomia nas decisões	-0,016	0,017	0,047	-0,142*	-0,014	0,100	0,050	-0,085

	Pearson				Spearman			
	AP	AT	AM	CO	AP	AT	AM	CO
Demanda por competências técnicas	-0,070	-0,126	-0,141*	0,064	-0,081	-0,134*	-0,171**	0,031
Grau de interação com a equipe	0,003	0,083	0,000	-0,016	-0,002	0,056	-0,004	-0,044

Legenda: AT - Autotranscendência; AP - Autopromoção; CO - Conservação; AM - Abertura à mudança.

** Significante a 1%.

* Significante a 5%.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

A partir dos dados da Tabela 21, tem-se que existiram associações significantes e fracas entre as dimensões bipolares e os atributos de utilidade sobre assumir cargos de chefia. As principais correlações foram entre as dimensões bipolares de autopromoção e conservação com os atributos de utilidade. No caso da autopromoção ela se associou com o atributo de remuneração positivamente (0,186**) e com o atributo grau de realização pessoal negativamente (-0,136*). Isso significa que quanto mais valor um respondente deu para a dimensão de autopromoção, mais utilidade ele atribuiu para a remuneração. Essa relação faz sentido com os modelos teóricos (SCHWARTZ, 1992; VARIAN, 2006) na medida em que um aumento na remuneração de uma pessoa possibilita que ela satisfaça mais seus interesses próprios e desejos de consumo e, com isso, ela atribuiria mais utilidade a esse elemento. Ademais, a dimensão de autopromoção se relacionou negativamente com o grau de realização pessoal. Isso quer dizer que quanto menos valor foi dado para autopromoção, mais importância foi atribuída ao atributo de realização pessoal. Essa relação, ao primeiro momento, parece contraditória, uma vez que a realização pessoal deveria ser benéfico para um autopromotor. Contudo, se o fato for olhado com mais esmero, o grau de realização pessoal está ligado a um aceite para um cargo de gestão condicionado à satisfação de objetivos e vontades de carreira previamente estabelecidos, de acordo com o perfil da pessoa (valores, sonhos, expectativas, desejos, etc.). Sendo assim, esse grau de realização pessoal está ligado a objetivos de carreira mais de longo prazo, mais complexos e talvez até mais de cunho abstrato. Por esse motivo, é esperado que uma pessoa autopromotora não interprete esse grau de realização como algo pragmático e aplicável para sua satisfação no momento. Com isso, a relação pode ter sido negativa por refletir essa condição. Inclusive, é provável que a relação tenha aparecido positiva com o atributo do valor da remuneração exatamente por

esse elemento ser mais aplicável e prático para o autopromotor. Entretanto, estudos mais aprofundados seriam necessários para comprovar essa relação especulada aqui.

Ademais, a dimensão de conservação se associou fraca e positivamente com o atributo nível de desenvolvimento de carreira e fraca e negativamente com os atributos nível de responsabilidades do cargo de chefia e grau de autonomia nas decisões. Todas essas relações são coerentes com os modelos teóricos (SCHWARTZ, 1992; VARIAN, 2006). Em primeiro lugar, é esperado que um indivíduo conservador se associe positivamente com o atributo de desenvolvimento de carreira, pois esse atributo fundamenta que o aceite para um cargo de gestão está condicionado a uma percepção do grau de crescimento na carreira gerado por maiores desafios e complexidades nas tarefas desempenhadas. Na medida em que isso é válido, um crescimento na carreira significaria uma maior empregabilidade e estabilidade de emprego, características coerentes com o pensamento de um conservador. Em segundo lugar, as associações negativas também fazem sentido uma vez que ambas representam associações de um conservador a fenômenos ligados ao aumento da mudança e do risco na carreira. Por exemplo, no atributo responsabilidades do cargo, o crescimento das responsabilidades significa a passagem de um indivíduo de cargos mais operacionais para cargos mais estratégicos, repletos de mudanças e riscos. Sendo assim, é esperado que quanto maior for o valor dado à dimensão de conservação, menos importância a pessoa dê para o atributo de responsabilidades do cargo. Essa lógica é semelhante para o grau de autonomia na medida em que mais autonomia nas decisões significa mais responsabilidades e riscos assumidos, tornando o processo semelhante para esse caso.

Ainda de acordo com a Tabela 21, apareceu uma associação significativa, negativa e fraca entre a dimensão de abertura à mudança e o atributo de utilidade de demanda por competências técnicas. Essa associação representa que quanto mais valor foi dado à dimensão de abertura à mudança, menos importância foi atribuída ao atributo de demanda por competências técnicas. Essa relação pode ser interpretada no sentido de que competências técnicas simbolizam o aperfeiçoamento para a maestria de alguns processos (DUTRA, 2017a). Sendo assim, é esperado que uma pessoa que desenvolva a maestria num processo acabe por fazer esse procedimento de maneira rotineira e repetitiva. Observando dessa

maneira, parece ser inadequado para um indivíduo aberto às mudanças adotar essa perspectiva de carreira, uma vez que isso significaria agir de maneira contraditória ao que a dimensão prega (SCHWARTZ, 2005b).

Por fim, considerando as correlações de Spearman, também surgiram associações significantes, fracas e negativas entre a dimensão de autotranscendência e os atributos de grau de realização pessoal e demandas por competências técnicas. No primeiro caso, é coerente uma pessoa autotranscendente, que busca o bem-estar do coletivo, não dar tanta importância ao grau de realização pessoal. Seria esperado ela adotar uma postura mais de auto-sacrifício, deixando seus interesses de lado em prol dos interesses coletivos (SCHWARTZ et al., 2012). Assim sendo, faz sentido a associação ser negativa. Ademais, essa lógica também faz sentido para o atributo de demanda por competências técnicas. O desenvolvimento técnico tem uma perspectiva mais solitária e autopromotora, o que não condiz com um indivíduo que deu valor para a autotranscendência.

Então, a partir da Tabela 21, pode-se observar que embora as associações tenham sido fracas entre as dimensões bipolares e os atributos de utilidade, ao menos as relações foram coerentes com os modelos teóricos de Schwartz (1992) e Varian (2006). Isso é particularmente importante, uma vez que pode contribuir para que o modelo das análises seguintes faça sentido lógico e esteja coerente com as teorias propostas. Também, faz-se importante notar que esses resultados servem como indícios de quais dimensões devem entrar na equação de regressão que será feita posteriormente, pois o beta de uma regressão carrega em si as correlações entre as variáveis (HAIR et al., 2009).

Além disso, cabe ressaltar, também, que o comportamento humano é demasiadamente complexo e, por isso, são esperadas associações moderadas ou fracas entre variáveis comportamentais, principalmente quando se trata dos valores pessoais (BARDI; SCHWARTZ, 2003; BARDI; CALOGERO; MULLEN, 2008; BUCHANAN; BARDI, 2014).

A seguir, a Tabela 22 apresenta as correlações de Pearson e Spearman entre os atributos de utilidade em assumir um cargo de gestão e a atitude da pessoa em relação ao mesmo fenômeno.

Tabela 22 — Correlações de Pearson e Spearman entre a atitude em relação ao cargo de chefia e os atributos de utilidade na decisão de aceitar um cargo de chefia da fase 2.

	Pearson	Spearman
	Atitude em relação ao cargo de chefia	Atitude em relação ao cargo de chefia
Grau de realização pessoal	0,042	0,071
Valor da remuneração	0,032	0,044
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	-0,030	-0,036
Nível de desenvolvimento na carreira	0,025	0,010
Grau de autonomia nas decisões	0,022	0,054
Demanda por competências técnicas	-0,056	-0,035
Grau de interação com a equipe	-0,044	0,042

*Legenda: ** Significante a 1%. * Significante a 5%.*

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

De acordo com a Tabela 22, não foram identificadas associações significantes entre os atributos de utilidade em assumir um cargo de gestão e a atitude da pessoa em relação ao mesmo fenômeno de aceitar um cargo de chefia. Nesse sentido, as duas variáveis parecem ser independentes entre si, ou seja, caso a pessoa dê mais importância para algum elemento da utilidade, essa co-variação não é observada na relação com a atitude. Por esse motivo, são necessários estudos mais aprofundados para delimitar o porquê dessa associação não ter ocorrido, uma vez que pelo modelo teórico (ROS, 2006; VARIAN, 2006) ela faria sentido.

Finalmente, a Tabela 23 apresenta as correlações de Pearson e Spearman entre as dimensões bipolares e a atitude em relação ao aceite para o cargo de chefia.

Tabela 23 — Correlações de Pearson e Spearman entre as dimensões bipolares e a atitude em relação ao cargo de chefia da fase 2.

	Pearson				Spearman			
	AP	AT	AM	CO	AP	AT	AM	CO
Atitude em relação ao cargo de chefia	0,213**	0,115	0,261**	0,091	0,247**	0,142*	0,285**	0,097

Legenda: AT - Autotranscendência; AP - Autopromoção; CO - Conservação; AM - Abertura à mudança.

*** Significante a 1%.*

** Significante a 5%.*

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Na Tabela 23 pode-se observar associações significantes, positivas e fracas entre as dimensões de autopromoção, abertura à mudança e autotranscendência e a atitude em relação ao cargo de chefia. Isto quer dizer que quanto mais importância um respondente deu às dimensões de autotranscendência, abertura à mudança e autopromoção, mais favorável a pessoa se mostrou em assumir um cargo de chefia, pois maior foi o valor que ela atribuiu para essa questão. Essas relações são coerentes com a perspectiva teórica de Ros (2006), Bardi e Schwartz (2003), Homer e Kahle (1988), Tan (2011) e Vaske e Donnelly (1999), que também encontraram associações entre os valores e as atitudes.

Em suma, pelas associações encontradas entre as variáveis, faz-se necessário o aprofundamento das análises com técnicas mais robustas que podem captar a modelagem dessas relações de uma forma mais precisa. Sendo assim, a próxima seção deste trabalho vai tentar atingir esse objetivo.

4.6 Análise de regressão da fase 2

Nesta seção, buscar-se-á aprofundar o estudo das relações entre as variáveis com o uso da técnica de regressão (HAIR et al., 2009), conforme explicitado na seção de método de pesquisa deste trabalho. Cabe lembrar que para o caso, a atitude foi considerada como a variável dependente e os valores e a utilidade servirão como variáveis independentes ou preditoras, conforme pode ser observado na Equação 1 explicitada na seção de método de pesquisa.

Além disso, foram realizadas os testes de pressupostos da regressão, conforme preconizam Hair et al. (2009): (1) o da homocedasticidade (BREUSCH; PAGAN, 1979), (2) o da independência dos resíduos pelo índice Durbin-Watson (MONTGOMERY; PECK; VINNING, 2001), (3) o da normalidade dos erros (SHAPIRO; WILK, 1965; CONOVER, 1999), e (4) multicolinearidade das variáveis dependentes (HAIR et al., 2009). Esses testes foram utilizados para atestar ou não a linearidade do fenômeno e, com isso, pode-se escolher o tipo de regressão a ser utilizado.

Também é importante salientar que, como no modelo de Schwartz (1992) os tipos motivacionais e as dimensões bipolares são correlacionadas entre si (SCHWARTZ; BOEHNKE, 2004; ALMEIDA; SOBRAL, 2009), e no caso dos atributos de utilidade, conforme visto nas Tabelas 19 e 20 deste trabalho, existe a correlação entre eles, foi necessária a correção da multicolinearidade como medida *a priori*. Para tanto, dois procedimentos foram adotados: (1) foram utilizadas apenas as dimensões bipolares (a redução do número de variáveis no modelo conduz à menor probabilidade de efeitos de dependência) e (2) foi utilizado o método *Stepwise* (HAIR et al., 2009) na estimação do modelo da regressão (por essa técnica, apenas as variáveis independentes com maior poder preditivo permanecem na equação da regressão e, conseqüentemente, dentre as variáveis correlacionadas, apenas aquela que contribui mais para a explicação do modelo que irá ser incluída na equação).

A Tabela 24 expõe os resultados da regressão múltipla rodada para o modelo previsto na Equação 1 da seção do método de pesquisa deste trabalho.

Tabela 24 — Regressão múltipla entre a atitude em relação a um cargo de chefia, as dimensões bipolares e os atributos de utilidade da fase 2.

Variável independente	
Variáveis dependentes	Atitude em relação ao cargo de chefia
Intercepto	3,072 ** (0,281)
Grau de realização pessoal	Variável excluída do modelo
Valor da remuneração	Variável excluída do modelo
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	Variável excluída do modelo
Nível de desenvolvimento na carreira	Variável excluída do modelo
Grau de autonomia nas decisões	Variável excluída do modelo
Demanda por competências técnicas	Variável excluída do modelo
Grau de interação com a equipe	Variável excluída do modelo
Autopromoção	Variável excluída do modelo
Autotranscendência	Variável excluída do modelo
Abertura à mudança	0,260 ** (0,063)
Conservação	Variável excluída do modelo

*Legenda: ** Significante a 1%. * Significante a 5%.*

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Congruente aos dados da Tabela 24, pode-se perceber que apenas a dimensão bipolar de abertura à mudança entrou no modelo da regressão. Isso significa que a variação na atitude em relação ao cargo de chefia dependeu exclusivamente da variação da importância dada pelo respondente à dimensão de abertura à mudança. Sendo assim, quando mais o respondente é aberto à mudança, mais favorável (0,260) ele se torna a aceitar um cargo de chefia. Isso é coerente, pois assumir um cargo de gestão significa uma transição de um cargo operacional para um tático ou estratégico e isso implica em uma mudança de identidade profissional (DUTRA, 2017a; 2017b; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Sendo assim, é esperado que uma pessoa aberta à mudanças lide bem com essa transição e, por conseguinte, acabe valorizando esse tipo de caminho de carreira.

Ainda sobre esse ponto, a exclusividade da dimensão de abertura à mudança no modelo da regressão foi verificada por meio da utilização da estimação pela técnica Enter (HAIR et al., 2009). Nessa técnica, todas as variáveis entram na equação da regressão sem restrições. Porém, esse método exige a conferência da significância dos betas para validar o modelo.

Para o caso, todas as variáveis que foram excluídas pelo método Stepwise acabaram apresentando um valor de significância maior do que 0,05. Com isso, todas as variáveis deveriam mesmo ser excluídas do modelo final.

Agora sobre a capacidade de explicação do modelo, para os dados desta amostra, o modelo obtido teve um baixo poder de explicação da relação entre a atitude, os valores e a utilidade ($R^2 = 0,068$). Esse fenômeno é esperado uma vez que, como dito anteriormente, o comportamento humano é demasiadamente complexo e, por isso, são esperadas associações moderadas ou fracas entre variáveis comportamentais, principalmente quando se trata dos valores pessoais (BARDI; SCHWARTZ, 2003; BARDI; CALOGERO; MULLEN, 2008; BUCHANAN; BARDI, 2014).

Tendo isso em mente, faz-se necessário apresentar o diagnóstico dos pressupostos da regressão realizada. Em primeiro lugar, o teste de Durbin-Watson (MONTGOMERY; PECK; VINNING, 2001) apresentou o valor de 1,913 que, de acordo com os parâmetros de Fávero e Belfiore (2017), indica que não existe autocorrelação entre os resíduos e, conseqüentemente, eles são independentes. Sendo assim, este pressuposto foi confirmado. Ademais, o teste de normalidade dos erros de Shapiro-Wilk (SHAPIRO; WILK, 1965; CONOVER, 1999) deu um p-valor de 0,000. Sendo assim, o pressuposto da normalidade dos erros foi violada, pois não existem evidências para aceitar a hipótese nula desse teste. Esse pressuposto também foi violado na consideração do teste não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov (SIEGEL, 1956), que também rejeitou a hipótese nula de normalidade dos erros (p-valor de 0,000). Além de todos esses indicadores, também foi testada a normalidade dos resíduos pelo teste Shapiro-Francia (1972), conforme recomendam Fávero e Belfiore (2017) para amostras maiores de trinta casos. Contudo, esse teste também acusou a falta de normalidade dos resíduos. Portanto, pode-se afirmar que esse pressuposto da regressão foi violado.

Em relação ao terceiro pressuposto, o da multicolinearidade, pelo uso da técnica do Stepwise, nota-se que esse pressuposto foi atendido, inclusive porque a estatística VIF apresentou o valor 1,000, o que indica a ausência de multicolinearidade, conforme estipulam Hair et al. (2009) e Fávero e Belfiore (2017).

O próximo pressuposto diz respeito à homocedasticidade que foi julgada pelo teste Breusch-Pagan (BREUSCH; PAGAN, 1979). Conforme procedimento sugerido por Fávero e Belfiore (2017) para o cálculo do teste Breusch-Pagan no software SPSS (IBM, 2015), a estatística do teste teve o valor de 0,2505. Como esse montante é menor do que 3,84 (considerando um nível de significância de 0,05 e um grau de liberdade), a hipótese nula do teste de Breusch-Pagan (os termos de erro são homocedásticos) não pode ser rejeitada. Sendo assim, para a amostra em questão o pressuposto da homocedasticidade foi corroborado.

Portanto, de acordo com os testes apresentados anteriormente, o Quadro 10 resume a confirmação ou rejeição de cada um dos pressupostos da regressão.

Quadro 10 — Resumo dos testes dos pressupostos da regressão da fase 2.

N	Pressupostos de acordo com Fávero e Belfiore (2017)	Testes	Situação
1	Os resíduos precisam ser aleatórios e independentes.	Durbin-Watson (MONTGOMERY; PECK; VINNING, 2001)	Corroborado
2	Os resíduos possuem uma distribuição normal.	Shapiro-Wilk (SHAPIRO; WILK, 1965; CONOVER, 1999) e Kolmogorov-Smirnov (SIEGEL, 1956)	Violado
3	Não devem existir correlações elevadas entre as variáveis dependentes do modelo (multicolinearidade)	Estatística VIF (HAIR et al. 2009; FÁVERO; BELFIORE, 2017)	Corroborado
4	Os resíduos não devem apresentar associação com as variáveis dependentes (homocedasticidade).	Breusch-Pagan (BREUSCH; PAGAN, 1979)	Corroborado

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

A partir das informações resumidas pelo Quadro 10, pode-se perceber que o único pressuposto da regressão que foi violado foi o da distribuição normal dos resíduos. De acordo com Fávero e Belfiore (2017), a violação desse pressuposto é extremamente comum em pesquisas, porém, ela também é relevante para a precisão das conclusões do estudo. Ademais, Wooldridge (2012) recomenda que essa violação pode ser resolvida com o aumento do número da amostra. Infelizmente esse procedimento não seria possível neste trabalho por

causa de restrições de tempo e prazo. Sendo assim, fica a indicação desse procedimento para estudos futuros.

Portanto, tomando como base todos os apontamentos feitos em relação aos pressupostos da regressão, pode-se afirmar que o modelo linear não é aplicável para a regressão. A opção, então, seria a de utilizar outros métodos de estimação da equação de regressão para avaliar a relação entre as variáveis do estudo. Contudo, ao invés de adotar novas formas de regressão, optou-se por escolher uma técnica ainda mais profunda e menos rígida em pressupostos para fazer o teste das hipóteses deste trabalho. Sendo assim, foi escolhida a Modelagem de Equações Estruturais (HAIR et al., 2014; 2019) pela técnica do SmartPls (SMARTPLS-GMBH, 2021) para o teste das hipóteses deste trabalho. Os resultados da análise desta técnica serão apresentados na próxima seção desta pesquisa.

4.7 Modelagem de Equações Estruturais da fase 2

Neste momento do trabalho, conforme citado anteriormente, as hipóteses deste estudo serão testadas por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (HAIR et al., 2014; 2019) pelo uso da ferramenta SmartPls (SMARTPLS-GMBH, 2021). Essa técnica visa identificar a relação entre múltiplos constructos simultaneamente, testando as relações de dependência entre eles (BIDO; DA SILVA, 2019). Aliás, a Modelagem de Equações Estruturais é particularmente útil em situações de estudos de modelos teóricos e testes de relações entre múltiplas variáveis, conforme explana Hair et al. (2019). Por esse motivo, esta técnica se faz adequada para o uso neste trabalho.

Outrossim, conforme discutido na seção anterior, optou-se pela utilização da Modelagem de Equações Estruturais (HAIR et al., 2014; 2019) via SmartPls (SMARTPLS-GMBH, 2021), pois ela é uma técnica robusta e que dispensa a rigidez em testes de pressupostos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Inclusive, Bido e Da Silva (2019) recomendam o uso da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (SmartPls) em pesquisas sobre o comportamento humano nas seguintes circunstâncias: (1) quando é necessário o teste

de um modelo complexo com múltiplas variáveis, (2) quando ocorre a ausência de normalidade nos dados em questão e (3) quando é preciso utilizar constructos com variáveis formativas no modelo. Com isso, pode-se observar que as recomendações de Bido e Da Silva (2019) se adequam perfeitamente ao caso desta pesquisa, uma vez que, como mostrado na seção anterior, o pressuposto da normalidade dos dados na regressão foi violado e o modelo que está sendo testado é complexo e utiliza múltiplas variáveis na estimação. Com essas justificativas, o uso do SmartPls torna-se adequado para a pesquisa (GUIDE JR; KETOKIVI, 2015). Por fim, congruente com Ringle, Silva e Bido (2014), foi escolhida a abordagem da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais, pois a falta de normalidade e o modelo complexo de múltiplas variáveis e constructos impedem o uso da modelagem de equações estruturais estimadas por covariância ou baseadas em modelos de estimação de ajuste de máxima verossimilhança.

Ademais, faz-se importante ressaltar que no caso da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais, o processo de estimação do modelo é diferente dos outros métodos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Conforme Anderson e Gerbing (1988), quando a modelagem de equações estruturais é estimada por covariância ou baseadas em modelos de estimação de ajuste de máxima verossimilhança, ela deve ser feita em duas etapas: (1) a análise fatorial confirmatória (etapa que assume a correlação entre todas as variáveis latentes) e (2) análise dos modelos estruturais (teste do modelo em si). Contudo, para Bido e Da Silva (2019), esse procedimento não é recomendado quando a modelagem é estimada por mínimos quadrados parciais, pois como o algoritmo de cálculo faz a iteração em etapas até gerar uma convergência (conceito de parciais), os dois modelos seriam praticamente iguais e, com isso, não há necessidade da estimação ser feita em duas etapas. Sendo assim, foi seguida essa recomendação de Bido e Da Silva (2019).

Uma vez escolhida a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (SmartPls), a primeira questão a ser discutida é o tamanho da amostra. A ferramenta SmartPls tem uma exigência mínima de amostra para que tenha sucesso. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), esse cálculo é baseado no constructo ou variável latente que receberá o maior número de setas ou preditores. Essa informação é uma das

entradas no software GPower 3.1.9.6 para Mac OS X (FAUL et al., 2007; FAUL et al., 2009; FAUL et al., 2020). Além disso, para definições do tamanho da amostra *a priori*, Cohen (1988) e Hair et al. (2017) sugerem como parâmetros um tamanho de efeito f^2 de 0,15, um erro de 0,05 e um poder de 0,8. Então, esses parâmetros foram inseridos no software e o tamanho de amostra mínimo necessário foi de 118 casos. Nesse ponto, Ringle, Silva e Bido (2014) recomendam que para o uso do SmartPLS, esse valor mínimo deve ser multiplicado ao menos por duas vezes para que o modelo se torne consistente. Sendo assim, como o tamanho final da amostra foi de 238 casos, essa condição de Ringle, Silva e Bido (2014) foi corroborada neste estudo. Com isso, a amostra final terá o poder necessário para o uso correto da técnica de Modelagem de Equações Estruturais como propõem Hair et al. (2019).

Outro ponto importante a ser considerado antes da realização das análises é a definição das variáveis latentes como formativas ou reflexivas (BIDO; DA SILVA, 2019), pois ela pode modificar a maneira de cálculo do SmartPLS (BIDO, 2021). No caso deste trabalho, todas as variáveis latentes (autopromoção, autotranscendência, abertura à mudança, conservação, utilidade em relação ao cargo de chefia e atitude em relação ao cargo de chefia) foram consideradas como reflexivas, uma vez que elas funcionam como causa comum das medidas coletadas na pesquisa (BIDO, 2021). Ou seja, cada uma das assertivas do instrumento desta pesquisa foi uma forma de mensurar um resultado da variável latente, que ao variar, influenciou o respondente a marcar uma das alternativas da escala (noção de causa comum).

Além disso, para a construção das variáveis latentes no sistema, seguiu-se a mesma perspectiva utilizada na análise da regressão. Sendo assim, as dimensões bipolares seguiram a estrutura do Quadro 7 (em seção anterior) e a utilidade a do Quadro 5 (também em seção anterior deste trabalho). Sobre as atitudes, cabe lembrar que a medição foi feita por um único indicador de avaliação global que compôs a variável latente. Portanto, em todas as modelagens explicitadas neste trabalho, as variáveis latentes foram construídas seguindo esses parâmetros.

Também, faz-se importante destacar que todas as modelagens realizadas no SmartPLS (SMARTPLS-GMBH, 2021) foram rodadas com o algoritmo do sistema, o *Partial Least*

Squares Algorithm, desenvolvido por Wold (1982). Conforme recomendam Ringle, Silva e Bido (2014), esse algoritmo foi rodado no modo de *Weighting Scheme* no tipo *Path*, com 300 iterações e critério de parada de 7.

Por último, construídas as variáveis e o modelo de equações estruturais, Ringle, Silva e Bido (2014), Bido e Da Silva (2019) e Hair et al. (2017) recomendam que sejam realizadas as seguintes análises para a validação do modelo: análise do modelo de mensuração (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante), análise do modelo estrutural (R^2 e R^2 ajustado, multicolinearidade, efeitos diretos, indiretos e totais), análise das estatísticas preditivas e análise dos resíduos. Para tanto, o Quadro 11 a seguir apresenta os parâmetros que foram utilizados como referência para a realização dessas análises. Todos esses parâmetros seguiram as recomendações de Ringle, Silva e Bido (2014) e Bido (2021). Faz-se importante ressaltar que não foi realizado o teste de *goodness-of-fit* (Gof), pois como Bido (2021) pondera, esse teste não tem a capacidade de detectar desajustes (*misfit*) do modelo e, por isso, tornou-se obsoleto e desnecessário para a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais, uma vez que ela busca apenas a variância e não a covariância. Por fim, conforme delimitam Ringle, Silva e Bido (2014) e Bido (2021), para análise de alguns desses parâmetros foi utilizada a ferramenta de *bootstrapping* do SmartPls (SMARTPLS-GMBH, 2021), considerando 10.000 subamostras, o teste bicaudal e um nível de significância de 5%.

Quadro 11 — Parâmetros das análises das modelagens de equações estruturais.

Análise	Indicador ou procedimento	Parâmetro ou valores referenciais	Referência
Confiabilidade	Confiabilidade composta	CC > 0,70	(HAIR et al., 2017)
Validade convergente no nível das variáveis latentes	Average Variance Extracted (AVE)	AVE > 0,50	(HENSELER; RINGLE; SINKOVICS 2009)
Validade convergente no nível dos indicadores	Carga fatorial	Carga fatorial > 0,7	(BIDO; DA SILVA, 2019)
Validade discriminante	Cargas cruzadas	Os valores das cargas devem ser maiores nas variáveis latentes de origem do que nos outros constructos.	(CHIN, 1998)
Validade discriminante	Critério de Fornell e Larcker	Confrontam-se as raízes quadradas das AVE's de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre as variáveis latentes. As raízes quadradas das AVE's devem ser maiores que as correlações dos constructos. Na tabela, isso implica em dizer que os valores fora da diagonal devem ser menores do que os valores na diagonal para que a validade discriminante ocorra.	(FORNELL; LARCKER, 1981)
R ² e R ² ajustado	Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson	Nas ciências comportamentais: R ² ≤ 0,02 - efeito pequeno; 0,02 < R ² ≤ 0,25 - efeito médio; R ² ≥ 0,26 - efeito grande.	(COHEN, 1988)
Multicolinearidade	VIF	VIF < 3	(BIDO, 2021) e (BIDO; DA SILVA, 2019)
Efeitos diretos, indiretos e totais	Teste t	t ≥ 1,96	(HAIR et al., 2017)
Efeitos diretos, indiretos e totais	Indicador de Cohen ou Tamanho do efeito f ²	Nas ciências comportamentais: f ² ≤ 0,02 - efeito pequeno; 0,02 < f ² ≤ 0,34 - efeito médio; f ² ≥ 0,35 - efeito grande.	(COHEN, 1988)
Validade preditiva	Validade Preditiva (Q ²) ou indicador de Stone-Geisser	Q ² > 0	(HAIR et al., 2017)
Análise dos resíduos	MAE e RMSE	A diferença entre os indicadores MAE e RMSE deve ser negativa para que exista uma validade preditiva fora da amostra.	(BIDO, 2021)

FONTE: adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014, p. 70) com informações de Bido (2021), Hair et al. (2017), Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), Chin (1998), Fornell e Larcker (1981), Bido e Da Silva (2019) e Cohen (1988).

Perante os parâmetros explicitados no Quadro 11, faz-se importante destacar o significado das análises de confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante para posterior interpretação dos resultados do modelo. A confiabilidade composta é uma medida do quanto diferentes medições de constructos ou indicadores são correlacionados mutuamente (DEVELLIS, 2016). Caso essas medidas estejam associadas, a captação foi confiável, pois as variáveis ou constructos estão medindo o que tinham de medir, elas mesmas. No caso da validade convergente, a noção é próxima à da confiabilidade, pois na validade convergente mede-se o quanto as diferentes medidas de um mesmo constructo acabam concordando entre si (DEVELLIS, 2016). Portanto, a validade convergente mede se ocorreu ou não semelhança na medida das variáveis latentes ou indicadores. Caso essas diferentes medidas de variáveis ou indicadores estejam apontando para conteúdos distintos, isso quer dizer que não ocorreu validade convergente, pois as medidas que deveriam convergir estão, na verdade, divergindo entre elas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Por fim, a validade discriminante é o nível de diferença entre as variáveis latentes ou indicadores (DEVELLIS, 2016). Isso significa que quanto maior for o nível de diferença entre variáveis ou indicadores, mais válido cada um deles será, pois isso significa que cada um está medindo constructos diferentes como deveria estar fazendo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Feitas essas ponderações iniciais, a partir de agora serão apresentadas as modelagens propostas na seção de método de pesquisa para o teste das hipóteses deste trabalho. Sendo assim, a seguir tem-se a Figura 9 com a primeira modelagem para o teste das hipóteses 1 à 5.

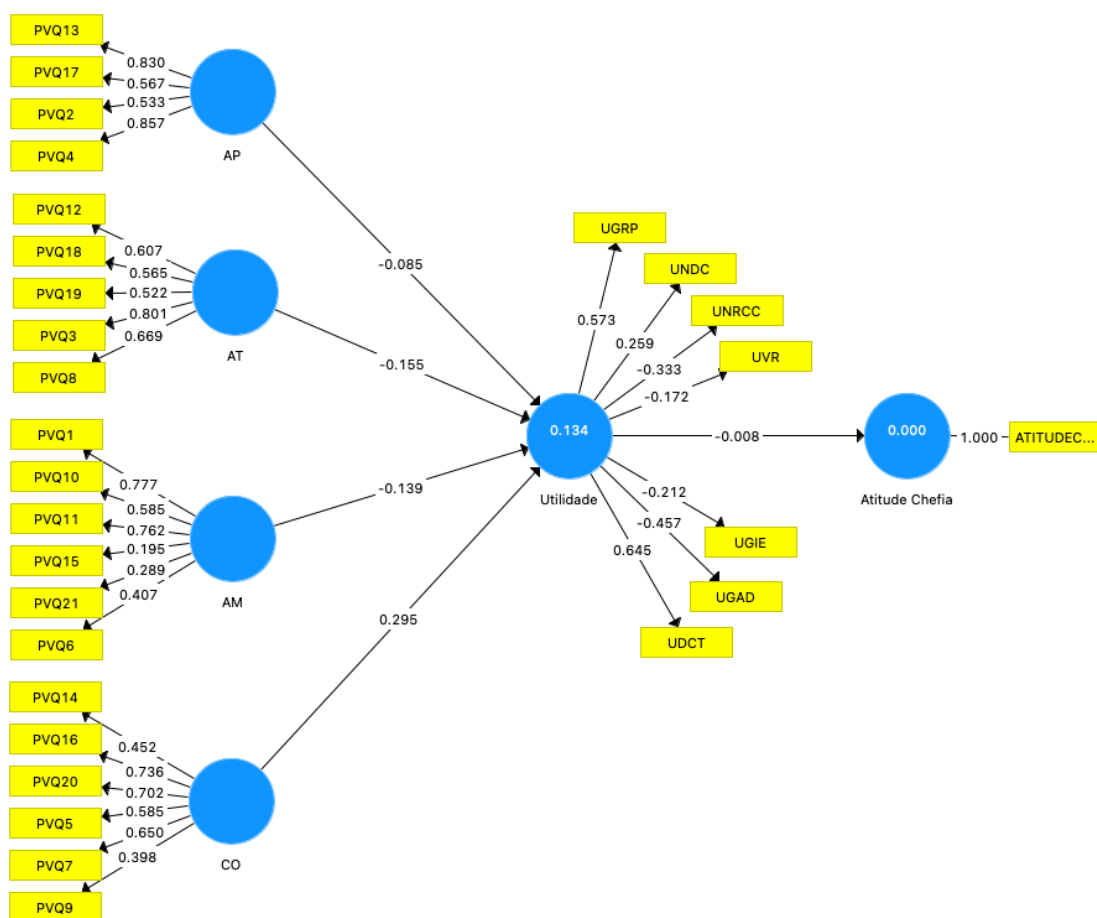


Figura 9 — Modelo 1 estimado para o teste das hipóteses 1 à 5.

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

FORTE: elaborada pelo pesquisador.

A Figura 9 apresenta o modelo de equações estruturais estimado com as variáveis latentes para o teste das hipóteses de 1 à 5, denominado neste trabalho de Modelo 1. Neste modelo foram consideradas as quatro dimensões bipolares em comparação com a utilidade e esta com a atitude, conforme modelo previsto na seção de método da pesquisa. A partir dos dados apresentados, pode-se observar que as dimensões bipolares da autopromoção, da autotranscendência e da abertura à mudança apresentaram um beta da relação negativo e fraco com a utilidade de assumir um cargo de chefia. Sendo assim, quanto mais os respondentes deram importância para a autopromoção, a autotranscendência e a abertura à mudança, menos preferência eles atribuíram para a utilidade em assumir um cargo de chefia.

Então, para as hipóteses 1 a 3, os resultados não corroboraram as expectativas iniciais. Esperava-se que as dimensões de autopromoção, autotranscendência e abertura à mudança tivessem uma relação positiva com a utilidade em assumir um cargo de chefia.

No caso da autopromoção, hipótese número 1, por ela conter o tipo motivacional poder que foca no controle de recursos e pessoas, a hipótese previu uma relação positiva, pois o cargo de chefia poderia proporcionar esse controle. Contudo, os dados mostraram que essa relação pode ser invertida, embora o valor do beta seja muito pequeno e próximo de zero (-0,085). Esse resultado está condizente com os dados aferidos na Tabela 21 que se encontra na seção da análise bivariada da fase 2. Nessa tabela, as correlações entre a autopromoção e os atributos de utilidade foram em sua maioria com o sinal negativo (em seis dos 7 casos). A única correlação positiva foi com o atributo de valor da remuneração. Sendo assim, os autopromotores da amostra da fase 2 tendem a atribuir utilidade a um cargo de chefia preferencialmente pela magnitude da remuneração. Portanto, como os autopromotores da amostra dão importância apenas para o atributo de remuneração, os outros seis atributos acabaram pesando negativamente no beta da relação e por isso ele acabou ficando negativo. Sendo assim, pode-se dizer que para os autopromotores da amostra, o grau de realização pessoal, o nível de responsabilidade do cargo, o nível de desenvolvimento, o grau de autonomia, a demanda por competências técnicas e o grau de interação com a equipe não são elementos de autopromoção e acabam por reduzir a utilidade percebida num cargo de chefia. Apenas a remuneração seria um elemento que satisfaria a autopromoção. Isso está coerente com a perspectiva da dimensão de promoção dos interesses individuais (SCHWARTZ, 2005b). Ou seja, a remuneração mais alta propiciaria uma satisfação maior dos interesses do autopromotor. De qualquer forma essa hipótese aparentemente não foi confirmada.

Para o caso da autotranscendência da hipótese 2, a lógica foi semelhante à da autopromoção. Esperava-se que um indivíduo que desse valor para essa dimensão, preferisse assumir o cargo de chefia, pois como ele dá importância para o bem-estar social, o cargo de chefia daria meios para que a pessoa pudesse influenciar nesse bem-estar. Entretanto, o beta da relação entre autotranscendência e a utilidade em assumir um cargo de chefia foi de -0,155 (negativo e fraco). Com isso, um indivíduo que deu importância para os interesses coletivos acabou

atribuindo baixa utilidade para o cargo de chefia. Isso ocorreu, pois conforme a mesma Tabela 21, as duas correlações significantes entre autotranscendência e os atributos de utilidade foram negativas. No caso, os autotranscendentes deram baixa utilidade para o grau de realização pessoal (semelhança com o tipo motivacional de hedonismo) e para a demanda por competências técnicas (compatibilidade com o tipo de realização), atributos que estariam ligados a interesses mais individuais no modelo de Schwartz (1992). Então, indivíduos autotranscendentes não atribuem utilidade para o cargo de chefia como possibilidade de colocar em prática ações de bem-estar coletivo, mas em vez disso, percebem o cargo de chefia como algo ligado à promoção de interesses individuais e, por isso, não dão relevância para o cargo de chefia, fato inverso do que foi previsto na hipótese.

Agora para o caso da abertura à mudança, presente na hipótese 3, a relação também foi invertida do que estava previsto. Era esperado que a relação entre a abertura à mudança e a utilidade em assumir um cargo de chefia fosse positiva, pois o cargo de gestão implica em lidar com múltiplas incertezas. Contudo, o beta da relação foi de $-0,139$, negativo e fraco. Logo, respondentes abertos à mudança preferem não assumir cargos de chefia. Esse resultado pode ter ocorrido pela configuração da amostra. Os indivíduos que deram mais importância para a abertura à mudança assinalaram com mais frequência que ainda não foram gestores (44,537%). Com isso, eles podem não ter tido uma percepção precisa de que um cargo de chefia envolva incertezas. Ademais, outra explicação plausível para esse resultado está nos próprios atributos de utilidade. Apenas o atributo de nível de responsabilidade do cargo dá alguma pista sobre a condição de mudança para que uma pessoa aberta a isso acabe dando preferência para um cargo de gestão. De qualquer forma, a hipótese aparentemente também não foi confirmada.

Ademais, para o caso da hipótese 4, da relação entre a conservação e a utilidade do cargo de chefia, a relação prevista também não se confirmou. Era esperado uma relação negativa, pois conservadores tendem a valorizar práticas estáveis e o cargo de chefia seria incompatível com isso. Contudo, o beta da relação, de acordo com os dados da Figura 9, acabou sendo positivo e moderado ($0,295$). Isso indica que os conservadores deram preferência por assumir um cargo de gestão. Essa lógica pode ter ocorrido, pois como os conservadores valorizam práticas

estáveis, conformidade e tradição (SCHWARTZ, 2005b), o cargo de chefia pode ter sido interpretado como um mecanismo para o controle dessas práticas estáveis. Além disso, o cargo de chefia também pode ter sido interpretado como um mecanismo de estabilidade na carreira, uma vez que sendo chefe a pessoa tem um pouco mais de autonomia sobre a própria empregabilidade. Sendo assim, os conservadores interpretaram o cargo de chefia como preferível e a hipótese 4 aparentemente também não foi confirmada.

Por último, ainda sobre a Figura 9, a hipótese 5 também não pôde ser confirmada. Era esperado que a relação entre a utilidade do cargo de chefia e a atitude em relação ao cargo de chefia fosse positiva, mas o valor encontrado para o beta da relação foi praticamente zero (-0,008). Em vista disso, tem-se que não ocorreu uma relação entre as duas variáveis. Isso está de acordo com os dados da Tabela 22 apresentada em seção anterior deste trabalho (análise bivariada da fase 2), na qual não ocorreram correlações significantes entre qualquer um dos atributos de utilidade com a atitude em relação ao cargo de chefia. Esse resultado aparentemente confirma que as duas variáveis parecem ser independentes entre si, ou seja, caso uma pessoa dê mais importância para algum elemento da utilidade, essa covariação não é observada na relação com a atitude. Conforme explicitado anteriormente, esse fato indica a necessidade de um aprofundamento do porquê de sua ocorrência em estudos futuros, uma vez que a relação teórica entre as duas variáveis parece fazer algum sentido. De qualquer maneira, esse resultado pode ser um indicativo de que a utilidade não seja de fato uma variável mediadora da relação entre valores pessoais e atitude. Por isso, essa condição será testada em uma modelagem seguinte deste trabalho para confirmar essa condição.

Entretanto, antes de prosseguir para esse teste, conforme recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014), Bido e Da Silva (2019) e Hair et al. (2017), serão realizadas as análises para validação e ajuste do modelo. Para tanto, de acordo com Götz, Liehr-Gobbers e Krafft (2010), primeiramente devem ser feitas as análises do modelo de mensuração para, depois, serem feitas as análises do modelo estrutural, das estatísticas preditivas e finalmente dos resíduos. Sendo assim, será seguida essa ordem na análise de todos os modelos deste trabalho. Consequentemente, a Tabela 25 a seguir apresenta os dados relativos às análises do modelo de mensuração para o Modelo 1.

Tabela 25 — Análises de mensuração do Modelo 1.

Variável latente	Confiabilidade composta (CC)	Validade convergente (AVE)
Autopromoção	0,798	0,507
Autotranscendência	0,772	0,410
Abertura à mudança	0,685	0,302
Conservação	0,764	0,360
Utilidade do cargo de chefia	0,016	0,172
Atitude em relação ao cargo de chefia	Não possui, pois tem apenas 1 indicador na variável latente.	Não possui, pois tem apenas 1 indicador na variável latente.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pelos dados da Tabela 25, pode-se perceber que apenas as variáveis latentes da dimensão bipolar de abertura à mudança e da utilidade não apresentaram resultados adequados quanto à confiabilidade composta, pois apresentaram índices menores do que 0,7 (conforme parâmetros do Quadro 11). Isso significa que os resultados para essas duas variáveis estão enviesados, pois não apresentam correlação entre si quando deveriam. Por isso, esses resultados não são confiáveis no modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Já em relação à validade convergente no nível das variáveis latentes, apenas a da autopromoção foi aprovada no critério, pois apresentou AVE maior do que 0,5 (vide Quadro 11). Isso representa que apenas no caso da variável autopromoção as suas medidas estão em concordância entre si (BIDO; DA SILVA, 2019). Para esses casos em que se tem bons resultados de confiabilidade e baixos resultados de validade convergente, Bido e Da Silva (2019) sugerem como providência a exclusão dos indicadores das variáveis com menor carga e o cálculo do modelo novamente. Contudo, optou-se por não executar esse procedimento, pois como ponderam Devellis (2016) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) a exclusão de indicadores pode inviabilizar a comparação dos resultados com estudos futuros em outras amostras. Ademais, para o caso das dimensões bipolares de Schwartz (1992), a exclusão de indicadores, além de implicar na incapacidade de comparação com outros estudos, também causaria um problema de validade de conteúdo com a teoria. E para o caso da utilidade, a exclusão de um item também feriria a recomendação de Hair et al. (2009) sobre a completude

da medição da utilidade pela análise conjunta. Sendo assim, optou-se pela manutenção dos indicadores no modelo.

Outra consideração importante, Bido (2021) sugere que outra possível solução para esse problema da confiabilidade e da validade convergente seria o acréscimo de respondentes na amostra. Por restrições de custo e tempo, não foi possível realizar esse procedimento nesta pesquisa, mas fica a consideração para estudos futuros.

Realizadas as análises de confiabilidade e validade convergente ao nível das variáveis, voltar-se-á para a validade convergente ao nível dos indicadores e para a validade discriminante. A Tabela 26 abaixo destaca a análise da validade convergente dos indicadores e a da validade discriminante pelo método das cargas cruzadas.

Tabela 26 — Matriz das cargas cruzadas (*crossloadings*) do Modelo 1.

	AP	AT	AM	CO	Utilidade	Atitude
PVQ2	0,533	0,097	0,341	0,010	-0,047	0,202
PVQ17	0,567	0,050	0,211	0,191	-0,060	0,120
PVQ4	0,857	0,255	0,275	0,036	-0,153	0,095
PVQ13	0,830	0,306	0,363	0,144	-0,118	0,195
PVQ3	0,265	0,801	0,370	0,170	-0,157	0,056
PVQ8	0,119	0,669	0,291	0,167	-0,112	0,079
PVQ19	0,160	0,522	0,306	0,307	-0,013	0,073
PVQ12	0,237	0,607	0,400	0,307	-0,034	0,045
PVQ18	0,166	0,565	0,310	0,235	-0,073	0,143
PVQ1	0,247	0,357	0,777	0,085	-0,172	0,081
PVQ11	0,238	0,371	0,762	0,056	-0,155	0,239
PVQ10	0,436	0,355	0,585	0,135	-0,092	0,145
PVQ21	0,148	0,272	0,289	0,097	0,034	0,070
PVQ6	0,258	0,173	0,407	0,057	-0,036	0,228
PVQ15	0,140	0,013	0,195	-0,068	0,026	0,211
PVQ5	0,143	0,308	0,195	0,585	0,090	0,042
PVQ14	0,238	0,293	0,285	0,452	0,070	0,034
PVQ9	0,072	0,288	0,142	0,398	0,052	0,046

	AP	AT	AM	CO	Utilidade	Atitude
PVQ20	-0,118	0,114	0,035	0,702	0,201	0,078
PVQ7	0,106	0,192	0,047	0,650	0,112	0,133
PVQ16	0,181	0,119	-0,022	0,736	0,179	-0,012
UDCT	-0,088	-0,170	-0,199	0,095	0,645	-0,056
UGAD	-0,024	0,041	0,077	-0,166	-0,457	0,022
UGIE	0,003	0,056	0,076	-0,001	-0,212	-0,044
UGRP	-0,148	-0,076	-0,162	0,089	0,573	0,042
UNDC	-0,038	0,018	0,085	0,143	0,259	0,025
UNRCC	0,016	0,019	-0,012	-0,139	-0,333	-0,030
UVR	0,187	0,045	0,045	0,011	-0,172	0,032
ATTITUDECHEFE	0,188	0,114	0,212	0,082	-0,008	1,000

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

Obs.: foram significantes ao nível de 5% as seguintes cargas fatoriais: PVQ1 <- AM (0,039), PVQ3 <- AT (0,042), PVQ4 <- AP (0,041) e UDCT <- utilidade (0,023). Todas as outras cargas não foram significantes.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme dados da Tabela 26, pode-se perceber que a validade convergente para os indicadores não foi confirmada para as cargas fatoriais de todas as variáveis latentes, pois algumas cargas ficaram abaixo de 0,7. Então, para cada variável latente considerada, os indicadores aparentemente não possuem alta correlação entre si e, por isso, não estão em concordância (BIDO; DA SILVA, 2019). Ademais, em relação à validade discriminante, todas as variáveis foram aprovadas exceto no caso da dimensão de abertura à mudança e da utilidade. Isso significa que a medição desses constructos não foi semelhante a das outras variáveis latentes no instrumento utilizado e por isso esses constructos não foram independentes em relação aos outros (GÖTZ; LIEHR-GOBBERS; KRAFFT, 2010; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Mais uma vez, para esses casos de problemas de validade convergente e discriminante, Bido e Da Silva (2019) sugerem como providência a exclusão dos indicadores das variáveis com menor carga e o cálculo do modelo novamente. Contudo, assim como no caso anterior, optou-se por não executar esse procedimento, pois como ponderam Devellis (2016) e Netemeyer,

Bearden e Sharma (2003) a exclusão de indicadores pode inviabilizar a comparação dos resultados com estudos futuros em outras amostras ou pode comprometer a validade de conteúdo em relação à teoria.

Além disso, a validade discriminante também deve ser medida pelo critério de Fornell e Larcker (1981). A Tabela 27 a seguir apresenta os resultados dessa análise para o Modelo 1 em questão.

Tabela 27 — Matriz de correlações entre as variáveis latentes do Modelo 1.

	AM	AP	AT	Atitude Chefia	CO	Utilidade
AM	0,550					
AP	0,394	0,712				
AT	0,486	0,287	0,640			
Atitude Chefia	0,212	0,188	0,114	1,000		
CO	0,118	0,119	0,286	0,082	0,600	
Utilidade	-0,213	-0,150	-0,163	-0,008	0,224	0,415

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme dados da Tabela 27, o critério de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981) foi respeitado para todas as variáveis latentes do Modelo 1, pois os valores na diagonal da matriz são maiores do que os valores fora da diagonal. Sendo assim, cada variável do modelo está medindo constructos diferentes como deveriam estar fazendo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Finalizadas as análises do modelo de mensuração, partir-se-á para as análises do modelo estrutural. A Tabela 28 abaixo expõe os resultados da parte estrutural do Modelo 1.

Tabela 28 — Resultados estruturais do Modelo 1.

Caminho	Hipótese	VIF	f ²	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R ²	R ² ajustado
AP -> Utilidade	H ₁ (-)	1,204	0,007	-0,085	0,097	0,886	0,376	0,134	0,119
AT -> Utilidade	H ₂ (-)	1,421	0,020	-0,155	0,121	1,279	0,201	0,134	0,119
AM -> Utilidade	H ₃ (-)	1,445	0,015	-0,139	0,131	1,059	0,29	0,134	0,119
CO -> Utilidade	H ₄ (-)	1,093	0,092	0,295	0,237	1,245	0,213	0,134	0,119
Utilidade -> Atitude Chefia	H ₅ (-)	1,000	0,000	-0,008	0,101	0,077	0,939	0,000	-0,004

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.

Obs.: valores t e p estimados por bootstrapping com 10.000 repetições.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Considerando-se os dados da Tabela 28, tem-se que a parte estrutural do Modelo 1 apresentou resultados positivos e negativos. Em primeiro lugar, a multicolinearidade do modelo está adequada, uma vez que todos os indicadores VIF deram menores do que 3. Sendo assim, não há sobreposição entre os caminhos (BIDO; DA SILVA, 2019).

Ainda sobre a Tabela 28, pode-se perceber que os tamanhos dos efeitos (indicador de Cohen - f²) foram todos pequenos, exceto para o caso da relação entre conservação e utilidade, cuja força foi considerada média pelos parâmetros de Cohen (1988). Isso significa que, na prática, a conservação explicou melhor a variação na utilidade em se assumir um cargo de gestão, como já foi explicado no detalhamento do Modelo 1. Contudo, faz-se necessária a ressalva de que todos os betas dos caminhos não apresentaram significância, uma vez que tanto pelo Teste t, como pelo Valor-p, os parâmetros foram violados (a estatística t precisava ser maior ou igual a 1,96 e o valor-p precisaria ser menor do que 0,05 para serem significantes). Sendo assim, as relações entre as variáveis latentes não são significantes conforme o Modelo 1.

Sobre a análise do R², a variância explicada da utilidade pelas dimensões bipolares foi de 0,134, o que segundo Cohen (1988) pode ser considerado como um efeito moderado. Esse valor é esperado na medida em que outros estudos sobre a relação entre valores pessoais e comportamentos acabaram encontrando explicações com poderes semelhantes (HOMER; KAHLE, 1988; BARDI; SCHWARTZ, 2003; FISCHER, 2017; KRUSE et al., 2019). Para o

caso da utilidade explicando a atitude, a variância explicada foi nula (0,000) e, por isso, a utilidade não teve capacidade de influenciar na atitude dos respondentes para essa amostra.

Ainda sobre a Tabela 28, as análises dos coeficientes estruturais já foram feitas quando da apresentação do Modelo 1 na Figura 9. Dessarte, não há necessidade delas serem repetidas neste ponto.

Tendo todos esses pontos em mente, faltam duas análises para a conclusão da validação do Modelo 1: a análise preditiva e a análise dos resíduos. Quanto à análise preditiva, a estatística Q^2 de Stone-Geisser (HAIR et al., 2017) foi de -0,035 para a utilidade do cargo de chefia e de 0,001 para a atitude em relação ao cargo de chefia. Sendo assim, para a atitude é esperado o mesmo resultado para um estudo com outra amostra e para a utilidade não (numa outra amostra esse valor não deve se repetir). Agora sobre os resíduos, a Tabela 29 a seguir apresenta os cálculos para essa análise.

Tabela 29 — Análise dos resíduos do Modelo 1.

PLS	RMSE	MAE	LM	RMSE	MAE	PLS-LM	RMSE	MAE
ATITUDECHEFE	0,777	0,639	ATITUDECHEFE	0,792	0,639	ATITUDECHEFE	-0,015	0,000
UGAD	0,105	0,080	UGAD	0,112	0,085	UGAD	-0,007	-0,005
UDCT	0,082	0,066	UDCT	0,087	0,068	UDCT	-0,005	-0,002
UNRCC	0,104	0,081	UNRCC	0,110	0,085	UNRCC	-0,006	-0,004
UVR	0,134	0,109	UVR	0,139	0,112	UVR	-0,005	-0,003
UNDC	0,105	0,084	UNDC	0,109	0,086	UNDC	-0,004	-0,002
UGIE	0,120	0,091	UGIE	0,128	0,096	UGIE	-0,008	-0,005
UGRP	0,088	0,068	UGRP	0,091	0,071	UGRP	-0,003	-0,003

Legenda: UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

De acordo com os dados da Tabela 29, é possível verificar que a análise dos resíduos do Modelo 1 aponta para uma validade preditiva dos indicadores para outras amostras, uma vez que a diferença entre o RMSE e o MAE geraram somente números negativos ou de valor 0.

Com isso, caso o estudo fosse repetido numa amostra diferente, seria esperada a mesma tendência para os indicadores.

Enfim, com essa ponderação dos resíduos, concluem-se as análises necessárias para a validação do Modelo 1, segundo Ringle, Silva e Bido (2014), Bido e Da Silva (2019) e Hair et al. (2017). Todavia, antes de serem encerradas as análises para esse modelo, é necessário atestar se a variável utilidade do cargo de chefia cumpre um papel de mediação entre os valores pessoais e a atitude em relação ao cargo de chefia. Com isso, serão testadas as hipóteses de 6 a 9 elencadas na seção de método de pesquisa.

Para esse teste, Bido (2021) e Bido e Da Silva (2019) recomendam que sejam comparados os efeitos diretos das variáveis latentes (relação direta entre elas) em questão com os efeitos indiretos entre elas (efeito de mediação). Com isso, caso os efeitos diretos sejam não significantes e o indireto seja significativo, a mediação existe entre as variáveis latentes. Para realização dessa análise, o Modelo 1 foi alterado conforme a Figura 10 a seguir. Neste Modelo 1 adaptado, foram acrescentadas as relações diretas entre os valores pessoais (dimensões bipolares) e a atitude em relação ao cargo de chefia para o teste da mediação da utilidade.

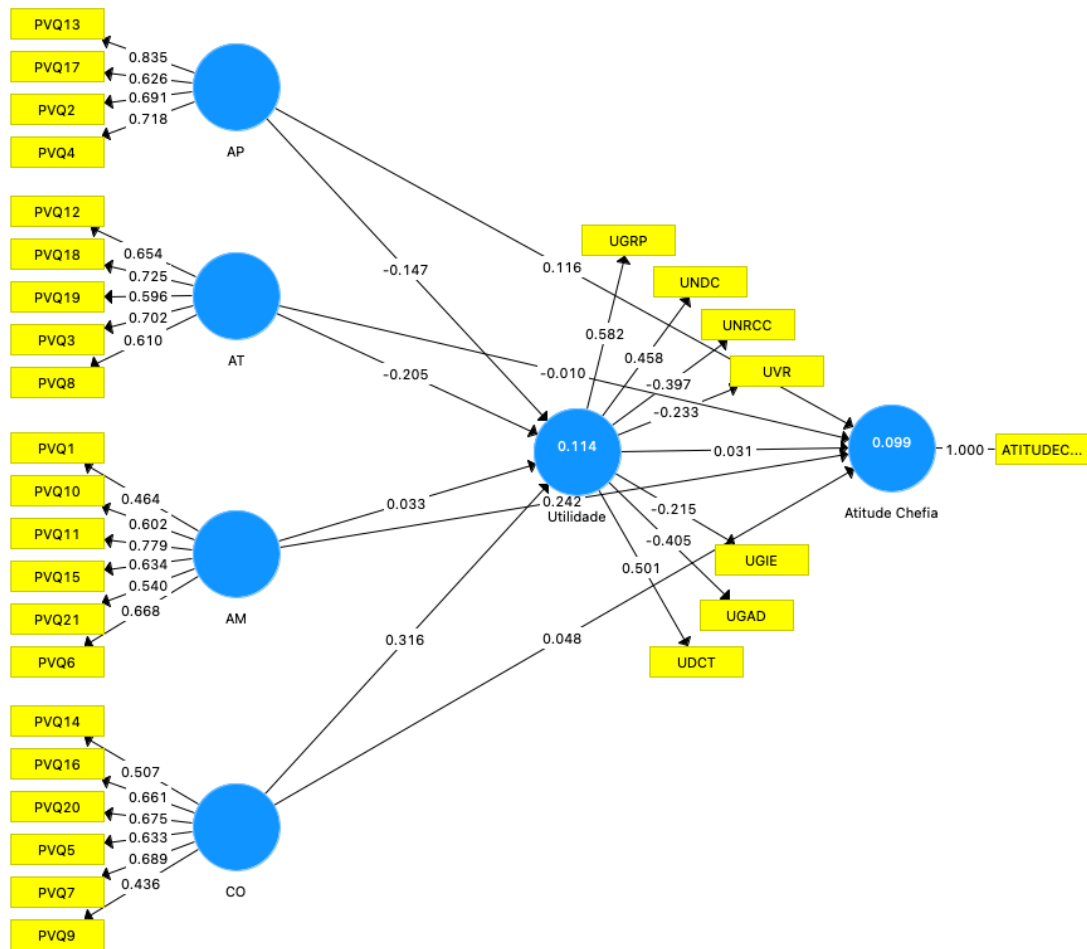


Figura 10 — Modelo 1 adaptado para o teste das hipóteses 6 à 9.

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pode-se observar na Figura 10 do Modelo 1 adaptado que os valores dos betas da relação se alteraram em comparação com o Modelo 1 da Figura 9. Isso ocorreu, pois agora o algoritmo de cálculo do SmartPLS (SMARTPLS-GMBH, 2021) está considerando novas relações entre as variáveis latentes e, com isso, novos valores aparecem. Contudo, o foco dessa análise não é discutir essa variação, mas sim comparar os efeitos diretos com os indiretos em termos de significância. Assim sendo, a Tabela 30 apresenta os resultados estruturais do Modelo 1 adaptado para a comparação da significância dos efeitos diretos e indiretos.

Tabela 30 — Resultados estruturais do Modelo 1 adaptado para o teste da mediação.

Caminho	Hipótese	VIF	f ²	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R ²	R ² ajustado
AP -> Atitude Chefia	H ₆ (+)	1,264	0,012	0,116	0,071	1,636	0,102	0,099	0,080
AP -> Utilidade	H ₁ (-)	1,240	0,020	-0,147	0,150	0,978	0,328	0,114	0,099
AT -> Atitude Chefia	H ₇ (+)	1,400	0,000	-0,010	0,093	0,107	0,915	0,099	0,080
AT -> Utilidade	H ₂ (-)	1,352	0,035	-0,205	0,151	1,357	0,175	0,114	0,099
AM -> Atitude Chefia	H ₈ (-)	1,377	0,047	0,242	0,083	2,909	0,004	0,099	0,080
AM -> Utilidade	H ₃ (-)	1,375	0,001	0,033	0,157	0,209	0,834	0,114	0,099
CO -> Atitude Chefia	H ₉ (+)	1,261	0,002	0,048	0,097	0,496	0,620	0,099	0,080
CO -> Utilidade	H ₄ (-)	1,148	0,098	0,316	0,243	1,302	0,193	0,114	0,099
Utilidade -> Atitude Chefia	H ₅ (-)	1,129	0,001	0,031	0,089	0,345	0,730	0,099	0,080

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.

Obs.: valores t e p estimados por bootstrapping com 10.000 repetições.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Segundo os dados da Tabela 30, o único coeficiente estrutural significativo foi o do caminho da abertura à mudança com a atitude em relação ao cargo de chefia, pois apresentou a estatística t maior do que 1,96 (2,909) e um valor-p menor do que 0,05 (0,004). Todos os outros coeficiente não são significantes. Sendo assim, a única significância ocorreu num efeito direto entre os valores pessoais e a atitude em relação ao cargo de chefia. Portanto, seguindo o critério de Bido (2021) e Bido e Da Silva (2019), não se pode afirmar que ocorreu mediação dos valores pessoais e da atitude em relação ao cargo de chefia pela utilidade em relação ao cargo de chefia, pois o efeito direto entre valores pessoais e atitude foi significativa para a dimensão de abertura à mudança e todos os efeitos indiretos foram não significantes (o critério diz que para a mediação ocorrer teria de ter ocorrido um fenômeno invertido).

Em suma, o Quadro 12 a seguir faz um resumo da análise das hipóteses deste estudo.

Quadro 12 — Resumo do status das hipóteses da pesquisa.

Hipótese	Descrição	Status	Situação	Significância
H ₁	A dimensão bipolar da autopromoção tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não corroborada pelos dados da pesquisa	A dimensão bipolar da autopromoção tem uma relação negativa e fraca com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não significativa
H ₂	A dimensão de autotranscendência tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não corroborada pelos dados da pesquisa	A dimensão de autotranscendência tem uma relação negativa e fraca com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não significativa
H ₃	A dimensão de abertura à mudança tem uma relação positiva com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não corroborada pelos dados da pesquisa	A dimensão de abertura à mudança tem uma relação negativa e fraca com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não significativa
H ₄	A dimensão de conservação tem uma relação negativa com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não corroborada pelos dados da pesquisa	A dimensão de conservação tem uma relação positiva e média com a utilidade de assumir um cargo de chefia.	Não significativa
H ₅	A utilidade do cargo de chefia se relaciona positivamente com a atitude em relação ao cargo de chefia. Ou seja, quanto mais um indivíduo prefere e acha útil o cargo de chefia, mais favorável ele será a esse cargo.	Não corroborada pelos dados da pesquisa	A utilidade do cargo de chefia se relaciona negativa e fracamente com a atitude em relação ao cargo de chefia.	Não significativa
H ₆	Para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a autopromoção e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).	Corroborada pelos dados da pesquisa	A relação entre a autopromoção e a atitude em relação ao cargo de chefia foi não significativa	Não significativa
H ₇	Para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a autotranscendência e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).	Corroborada pelos dados da pesquisa	A relação entre a autotranscendência e a atitude em relação ao cargo de chefia foi não significativa	Não significativa
H ₈	Para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a abertura à mudança e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).	Não corroborada pelos dados da pesquisa	A relação entre a abertura à mudança e a atitude em relação ao cargo de chefia foi significativa.	Significante
H ₉	Para observar o papel mediador da utilidade, a relação entre a conservação e a atitude em relação ao cargo de chefia deve ser não significativa (VERPLANKEN; HOLLAND, 2002; BARDI; SCHWARTZ, 2003).	Corroborada pelos dados da pesquisa	A relação entre a conservação e a atitude em relação ao cargo de chefia foi não significativa	Não significativa

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Mediante essa constatação da situação das hipóteses descrita no Quadro 12, pode-se concluir que o modelo de equações estruturais denominado neste trabalho como Modelo 1 (Figura 9), que explicita a relação entre os valores pessoais, a utilidade do cargo de chefia e a atitude em

relação ao cargo de chefia, não é um modelo satisfatório e válido para representar a relação entre as variáveis latentes em questão, pois apresentou poucas significâncias nos coeficientes estruturais e a mediação da utilidade não foi confirmada. Contudo, o objetivo principal deste trabalho é o de construir um modelo de relação entre valores pessoais, utilidade percebida nas decisões de carreira e atitudes com relação à carreira. Sendo assim, serão testados outros modelos de relação entre as variáveis para delimitação do modelo mais robusto possível, caso contrário esse objetivo não seria cumprido por este trabalho.

A partir de agora, os procedimentos realizados para o teste do Modelo 1 serão repetidos para o Modelo 2. Esse modelo pode ser visto na Figura 11. Nota-se que em comparação ao Modelo 1, inverteu-se a ordem de mediação. Ou seja, no Modelo 2 é a atitude quem servirá de mediadora da relação entre os valores pessoais e a utilidade. Com isso, todos os testes serão repetidos para a verificação da validade desse modelo.

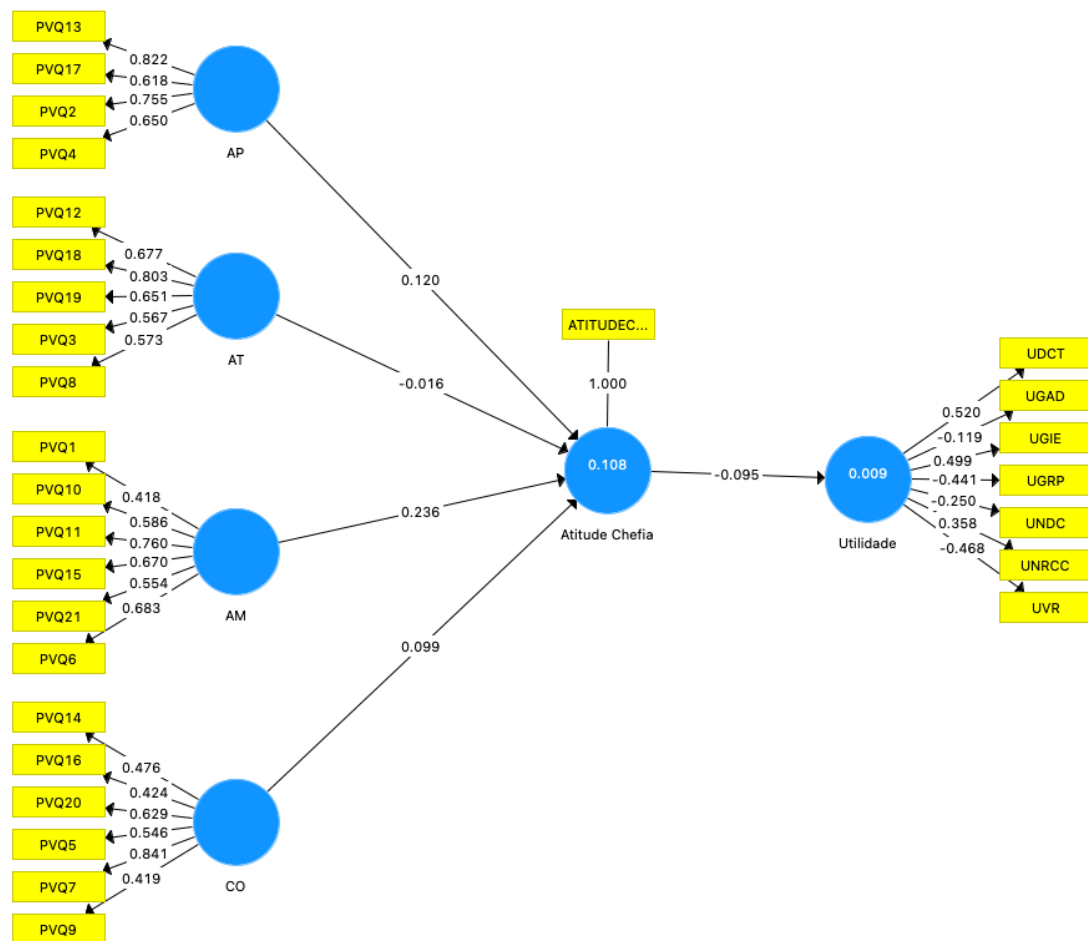


Figura 11 — Modelo 2 estimado para o objetivo principal da pesquisa.

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.
 FONTE: elaborada pelo pesquisador.

A Figura 11 aponta o modelo de equações estruturais estimado com a nova configuração das variáveis latentes (atitude como mediadora), denominada neste trabalho de Modelo 2. Nele, é possível notar que as dimensões de autopromoção, abertura à mudança e conservação tiveram um beta positivo e fraco com a atitude em relação ao cargo de chefia. Nesse sentido, indivíduos que valorizaram essas dimensões acabaram tendo uma atitude favorável em relação a ocupar um cargo de gestão. Cabe salientar que essa relação está de acordo com a previsão das hipóteses 1 e 3 para a construção do Modelo 1 quanto às dimensões de autopromoção (contém o tipo motivacional de poder) e abertura à mudança (sendo o cargo de chefia composto de atividades que envolvem incertezas, indivíduos abertos à mudança

deveriam ser favoráveis a assumir funções desse tipo). Já para a conservação, o resultado foi semelhante ao do Modelo 1, ou seja, indivíduos conservadores devem enxergar no cargo de chefia uma condição de estabilidade que os torna favoráveis a assumir esse tipo de cargo. Por fim, a única dimensão que manteve uma relação negativa e fraca com a atitude nesse Modelo 2 foi a da autotranscendência. Com isso, indivíduos que valorizaram o bem-estar coletivo não foram favoráveis a assumir um cargo de chefia, assim como ocorreu no Modelo 1.

Um outro ponto de destaque dessa relação entre valores pessoais e atitude em relação ao cargo de gestão se encontra na compatibilidade dos resultados desse modelo com outros achados de estudos com essas variáveis, como pode ser visto em Rohan (2000), Homer e Kahle (1988), Kristiansen e Zanna (1988), Rokeach (1968), Tan (2011), Beerli-Palacio et al. (2012), Boer e Fischer (2013) e Vaske e Donnelly (1999).

Ainda sobre a Figura 11 e o Modelo 2, pode-se perceber que o beta da relação entre a atitude em relação ao cargo de chefia e a utilidade do cargo de gestão foi negativo e fraco (-0,095). Isso quer dizer que pessoas que foram favoráveis ao cargo de gestão não o identificaram como sendo útil. Essa relação parece contraditória quando comparada com a teoria (ROS, 2006; VARIAN, 2006), contudo ela pode ser explicada pela própria natureza dos conceitos. A atitude é uma medida de favorabilidade de um ente e a utilidade uma medida de preferência baseada no poder de satisfação desse ente. Sendo assim, eu posso ter satisfação com alguma coisa (achar útil), mas posso não ser favorável a ela (atitude), pois acredito que ela tenha algum componente de imoralidade contido em sua prática (por exemplo, a noção de pecado). Com isso, é possível encontrar uma relação negativa entre essas duas variáveis latentes.

Discutidos esses pontos iniciais do Modelo 2, proceder-se-á com os testes de validação da modelagem conforme recomendam Ringle, Silva e Bido (2014), Bido e Da Silva (2019), Hair et al. (2017) e Götz, Liehr-Gobbers e Krafft (2010). A Tabela 31 apresenta os resultados das análises da mensuração do Modelo 2.

Tabela 31 — Análises de mensuração do Modelo 2.

Variável latente	Confiabilidade composta (CC)	Validade convergente (AVE)
Autopromoção	0,806	0,512
Autotranscendência	0,791	0,436
Abertura à mudança	0,786	0,386
Conservação	0,735	0,331
Utilidade do cargo de chefia	0,002	0,163
Atitude em relação ao cargo de chefia	Não possui, pois tem apenas 1 indicador na variável latente.	Não possui, pois tem apenas 1 indicador na variável latente.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pelos dados da Tabela 31, pode-se perceber que apenas a variável latente da utilidade não apresentou resultados adequados quanto à confiabilidade composta, pois seu índice foi menor do que 0,7 (conforme parâmetros do Quadro 11). Isso significa que o resultado para essa variável está enviesado. Por isso, esse resultado não é confiável no modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Já em relação à validade convergente no nível das variáveis latentes, assim como ocorreu no caso do Modelo 1, apenas a da autopromoção foi aprovada no critério, pois apresentou AVE maior do que 0,5 (vide Quadro 11). Isso representa que apenas no caso da variável autopromoção as suas medidas estão em concordância entre si (BIDO; DA SILVA, 2019). Para esses casos em que se tem bons resultados de confiabilidade e baixos resultados de validade convergente, Bido e Da Silva (2019) sugerem como providência a exclusão dos indicadores das variáveis com menor carga e o cálculo do modelo novamente. Contudo, optou-se novamente por não executar esse procedimento, pois como ponderam Devellis (2016) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) a exclusão de indicadores pode inviabilizar a comparação dos resultados com estudos futuros em outras amostras.

Agora, os dados da Tabela 32 abaixo destacam a análise da validade convergente dos indicadores e a da validade discriminante pelo método das cargas cruzadas.

Tabela 32 — Matriz das cargas cruzadas (*crossloadings*) do Modelo 2.

	AP	AT	AM	CO	Utilidade	Atitude
PVQ2	0,755	0,097	0,338	0,038	-0,079	0,202
PVQ17	0,618	0,087	0,216	0,135	0,044	0,120
PVQ4	0,650	0,208	0,226	-0,002	-0,047	0,095
PVQ13	0,822	0,283	0,379	0,149	0,009	0,195
PVQ3	0,225	0,567	0,220	0,212	-0,090	0,056
PVQ8	0,086	0,573	0,257	0,210	-0,071	0,079
PVQ19	0,154	0,651	0,245	0,307	-0,030	0,073
PVQ12	0,182	0,677	0,349	0,273	0,062	0,045
PVQ18	0,170	0,803	0,261	0,229	0,067	0,143
PVQ1	0,269	0,312	0,418	0,077	-0,041	0,081
PVQ11	0,280	0,429	0,760	0,109	-0,048	0,239
PVQ10	0,463	0,324	0,586	0,170	-0,079	0,145
PVQ21	0,158	0,280	0,554	0,103	-0,058	0,070
PVQ6	0,244	0,168	0,683	0,110	-0,060	0,228
PVQ15	0,221	0,055	0,670	-0,062	-0,108	0,211
PVQ5	0,151	0,314	0,136	0,546	-0,069	0,042
PVQ14	0,258	0,284	0,306	0,476	-0,047	0,034
PVQ9	0,060	0,310	0,138	0,419	-0,033	0,046
PVQ20	-0,109	0,191	0,020	0,629	-0,001	0,078
PVQ7	0,133	0,197	0,005	0,841	-0,102	0,133
PVQ16	0,163	0,166	-0,076	0,424	0,053	-0,012
UDCT	-0,066	-0,111	-0,153	0,028	0,520	-0,056
UGAD	-0,025	0,012	0,046	-0,111	-0,119	0,022
UGIE	0,004	0,093	0,015	-0,031	0,499	-0,044
UGRP	-0,137	-0,102	-0,030	0,104	-0,441	0,042
UNDC	-0,030	0,054	0,082	0,151	-0,250	0,025
UNRCC	-0,021	-0,012	-0,022	-0,127	0,358	-0,030
UVR	0,188	0,011	0,018	0,011	-0,468	0,032
ATITUDECHEFE	0,228	0,138	0,293	0,135	-0,095	1,000

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

Obs.: não foram significantes ao nível de 5% as seguintes cargas fatoriais: PVQ14 <- CO, PVQ16 <- CO, PVQ9 <- CO, UDCT <- utilidade, UGAD <- utilidade, UGIE <- utilidade, UGRP <- utilidade, UNDC <- utilidade, UNRCC <- utilidade e UVR <- utilidade. Todas as outras cargas foram significantes.
 FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme resultados da Tabela 32, pode-se perceber que a validade convergente para os indicadores não foi confirmada para as cargas fatoriais de todas as variáveis latentes, pois algumas cargas ficaram abaixo de 0,7. Então, para cada variável latente considerada, os indicadores aparentemente não possuem alta correlação entre si e, por isso, não estão em concordância (BIDO; DA SILVA, 2019). Ademais, em relação à validade discriminante, todas as variáveis foram aprovadas exceto no caso da utilidade. Isso significa que a medição desse constructo não foi semelhante a das outras variáveis latentes no instrumento utilizado e por isso esses constructos não foram independentes em relação aos outros (GÖTZ; LIEHR-GOBBER; KRAFFT, 2010; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Finalmente, assim como no caso do Modelo 1, optou-se por não executar procedimentos de correção, pois como ponderam Devellis (2016) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) a exclusão de indicadores pode inviabilizar a comparação dos resultados com estudos futuros em outras amostras ou pode comprometer a validade de conteúdo em relação à teoria.

Ademais, a validade discriminante também deve ser medida pelo critério de Fornell e Larcker (1981). A Tabela 33 a seguir apresenta os resultados dessa análise para o Modelo 2 em questão.

Tabela 33 — Matriz de correlações entre as variáveis latentes do Modelo 2.

	AM	AP	AT	Atitude Chefia	CO	Utilidade
AM	0,622					
AP	0,423	0,716				
AT	0,384	0,234	0,660			
Atitude Chefia	0,293	0,228	0,138	1,000		
CO	0,119	0,118	0,355	0,135	0,575	
Utilidade	-0,105	-0,030	-0,002	-0,095	-0,094	0,403

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.
 FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme dados da Tabela 33, assim como ocorrido no caso do Modelo 1, o critério de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981) foi respeitado para todas as variáveis latentes do Modelo 2, pois os valores na diagonal da matriz são maiores do que os valores fora da diagonal. Sendo assim, cada variável do modelo está medindo constructos diferentes como deveriam estar fazendo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Concluída a análise do modelo de mensuração, neste momento partir-se-á para as análises do modelo estrutural. A Tabela 34 abaixo expõe os resultados da parte estrutural do Modelo 2.

Tabela 34 — Resultados estruturais do Modelo 2.

Caminho	VIF	f ²	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R ²	R ² ajustado
AP -> Atitude Chefia	1,229	0,013	0,120	0,061	1,975	0,048	0,108	0,092
AT -> Atitude Chefia	1,329	0,000	-0,016	0,079	0,200	0,842	0,108	0,092
AM -> Atitude Chefia	1,361	0,046	0,236	0,071	3,338	0,001	0,108	0,092
CO -> Atitude Chefia	1,148	0,009	0,099	0,119	0,830	0,407	0,108	0,092
Atitude Chefia -> Utilidade	1,000	0,009	-0,095	0,184	0,516	0,606	0,009	0,005

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.

Obs.: valores t e p estimados por bootstrapping com 10.000 repetições.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Considerando-se os dados da Tabela 34, tem-se que a parte estrutural do Modelo 2 apresentou resultados positivos e negativos, assim como no Modelo 1. Em primeiro lugar, a multicolinearidade do modelo está adequada, uma vez que todos os indicadores VIF deram menores do que 3. Sendo assim, não há sobreposição entre os caminhos (BIDO; DA SILVA, 2019).

Também, pode-se perceber que os tamanhos dos efeitos (indicador de Cohen - f²) foram todos pequenos pelos parâmetros de Cohen (1988), exceto para o caminho abertura à mudança e atitude que teve um efeito moderado (0,046). Isso significa que, na prática, o poder de explicação da variância do modelo foi baixo e, por isso, a explicação da Figura 11 deve ser usada com cautela.

Ademais, faz-se necessária a ressalva de que apenas o beta do caminho entre abertura à mudança e atitude teve significância pelo Teste t e pelo valor-p. Todos os outros betas não apresentaram significância, uma vez que tanto pelo Teste t, como pelo Valor-p, os parâmetros foram violados (a estatística t precisava ser maior ou igual a 1,96 e o valor-p precisaria ser menor do que 0,05 para serem significantes). Sendo assim, apenas a relação entre a abertura à mudança e a atitude pode ser levada como significativa.

Sobre a análise do R^2 , a variância explicada da atitude pelas dimensões bipolares foi de 0,108, o que segundo Cohen (1988) pode ser considerado como um efeito moderado. Esse valor é esperado na medida em que outros estudos sobre a relação entre valores pessoais e atitudes acabaram encontrando explicações com poderes semelhantes, como em Homer e Kahle (1988), Tan (2011), Beerli-Palacio et al. (2012), Boer e Fischer (2013) e Vaske e Donnelly (1999). Para o caso da atitude explicando a utilidade, assim como ocorreu no Modelo 1, a variância explicada foi praticamente nula (0,009) e, por isso, a atitude não teve capacidade de influenciar na utilidade percebida pelos respondentes.

Ainda sobre a Tabela 34, as análises dos coeficientes estruturais já foram feitas quando da apresentação do Modelo 2 na Figura 11. Por esse motivo, não há necessidade delas serem repetidas neste ponto do trabalho.

Em seguida, serão ponderadas as duas análises faltantes para a conclusão da análise do Modelo 2: a análise preditiva e a análise dos resíduos. Quanto à análise preditiva, a estatística Q^2 de Stone-Geisser (HAIR et al., 2017) foi de -0,001 para a utilidade do cargo de chefia e de 0,036 para a atitude em relação ao cargo de chefia. Sendo assim, para a atitude é esperado o mesmo resultado para um estudo com outra amostra e para a utilidade não (numa outra amostra esse valor não deve se repetir). Agora sobre os resíduos, a Tabela 35 a seguir apresenta os cálculos para essa análise.

Tabela 35 — Análise dos resíduos do Modelo 2.

PLS	RMSE	MAE	LM	RMSE	MAE	PLS-LM	RMSE	MAE
ATTITUDECHEFE	0,764	0,615	ATTITUDECHEFE	0,794	0,639	ATTITUDECHEFE	-0,030	-0,024
UGAD	0,105	0,079	UGAD	0,111	0,085	UGAD	-0,006	-0,006
UDCT	0,082	0,065	UDCT	0,086	0,068	UDCT	-0,004	-0,003
UNRCC	0,104	0,080	UNRCC	0,110	0,085	UNRCC	-0,006	-0,005
UVR	0,133	0,109	UVR	0,140	0,113	UVR	-0,007	-0,004
UNDC	0,104	0,083	UNDC	0,108	0,086	UNDC	-0,004	-0,003
UGIE	0,120	0,090	UGIE	0,127	0,096	UGIE	-0,007	-0,006
UGRP	0,088	0,069	UGRP	0,091	0,071	UGRP	-0,003	-0,002

Legenda: UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

Consonante aos dados da Tabela 35, é possível verificar que de acordo com a análise dos resíduos do Modelo 2, existe uma validade preditiva dos indicadores para outras amostras, uma vez que a diferença entre o RMSE e o MAE geraram somente números negativos (BIDO, 2021). Com isso, caso o estudo fosse repetido numa amostra diferente, seria esperada a mesma tendência para os indicadores.

Por fim, assim como realizado no caso do Modelo 1, é necessário atestar se a variável atitude em relação ao cargo de chefia cumpre um papel de mediação entre os valores pessoais e a utilidade do cargo de chefia no Modelo 2. Para tanto, assim como feito anteriormente, será realizado o teste da comparação dos efeitos diretos e indiretos propostos por Bido (2021) e Bido e Da Silva (2019).

A Figura 12 abaixo apresenta o Modelo 2 adaptado, no qual foram acrescentadas as relações diretas entre os valores pessoais (dimensões bipolares) e a utilidade do cargo de chefia para o teste da mediação da atitude.

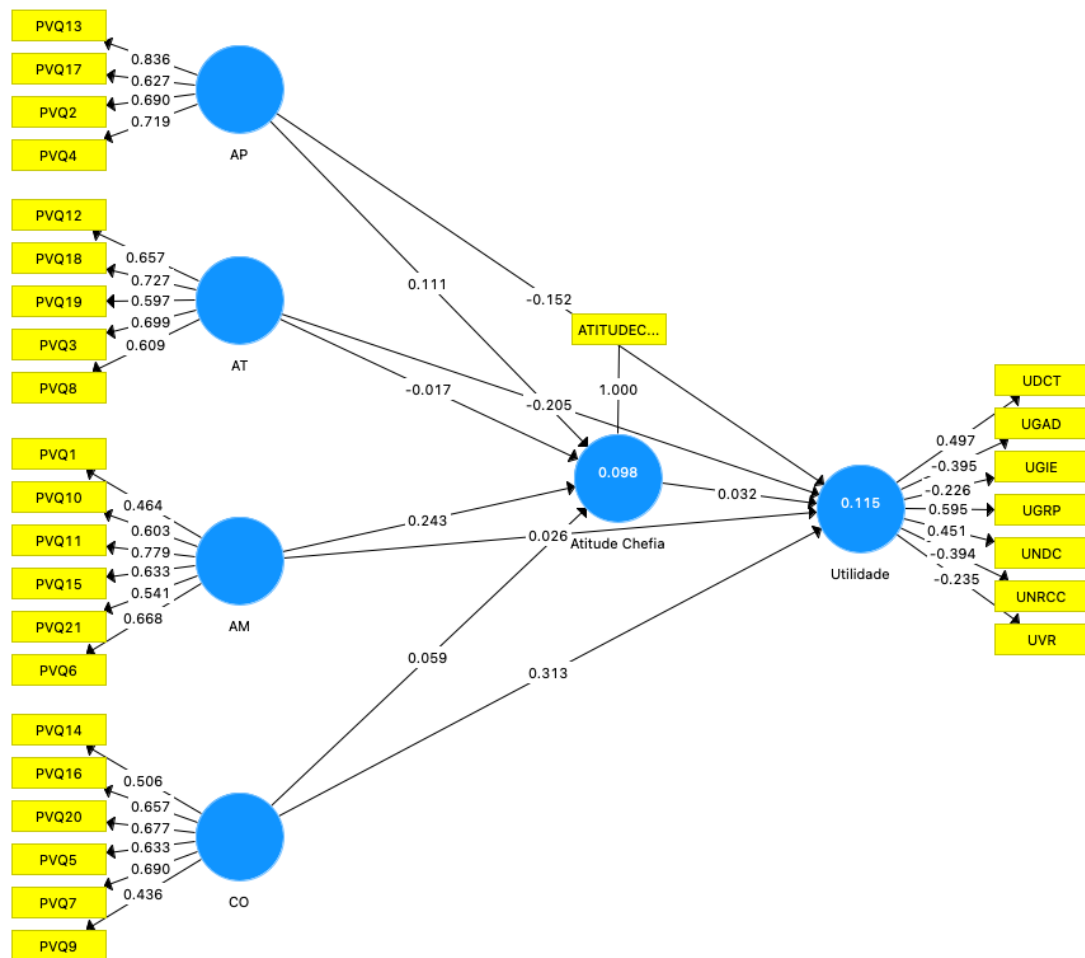


Figura 12 — Modelo 2 adaptado para o teste de mediação.

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme explicitado anteriormente, a Figura 12 é apenas uma referência de como o teste de mediação foi rodado, sendo assim, não serão feitas análises profundas dos betas da relação. O verdadeiro intuito do teste da mediação está nos dados a Tabela 36 que apresenta os resultados estruturais do Modelo 2 adaptado para a comparação da significância dos efeitos diretos e indiretos.

Tabela 36 — Resultados estruturais do Modelo 2 adaptado para o teste da mediação.

Caminho	VIF	f ²	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R ²	R ² ajustado
AP -> Atitude Chefia	1,240	0,011	0,111	0,071	1,580	0,114	0,098	0,083
AP -> Utilidade	1,254	0,021	-0,152	0,150	1,012	0,312	0,115	0,096
AT -> Atitude Chefia	1,354	0,000	-0,017	0,090	0,186	0,852	0,098	0,083
AT -> Utilidade	1,355	0,035	-0,205	0,148	1,385	0,166	0,115	0,096
AM -> Atitude Chefia	1,376	0,048	0,243	0,082	2,969	0,003	0,098	0,083
AM -> Utilidade	1,442	0,001	0,026	0,150	0,175	0,861	0,115	0,096
CO -> Atitude Chefia	1,149	0,003	0,059	0,096	0,613	0,540	0,098	0,083
CO -> Utilidade	1,152	0,096	0,313	0,233	1,343	0,179	0,115	0,096
Atitude Chefia -> Utilidade	1,109	0,001	0,032	0,084	0,374	0,708	0,115	0,096

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.

Obs.: valores *t* e *p* estimados por bootstrapping com 10.000 repetições.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Segundo os dados da Tabela 36, o único coeficiente estrutural significativo foi o do caminho da abertura à mudança com a atitude em relação ao cargo de chefia, pois apresentou a estatística *t* maior do que 1,96 (2,969) e um valor-*p* menor do que 0,05 (0,003). Todos os outros coeficiente não são significantes. Sendo assim, a única significância ocorreu num efeito entre os valores pessoais e a atitude em relação ao cargo de chefia, conforme prevê a teoria sobre a relação de valores e atitudes (ROS, 2006). Portanto, seguindo o critério de Bido (2021) e Bido e Da Silva (2019), há indícios de que ocorreu mediação dos valores pessoais e da utilidade em relação ao cargo de chefia pela atitude em relação ao cargo de chefia, pois o efeito indireto entre valores pessoais e atitude foi significativo para a dimensão de abertura à mudança e todos os efeitos diretos com a utilidade foram não significantes (o critério diz que para a mediação ocorrer teria de ter acontecido um fenômeno invertido).

Embora seja um resultado mais adequado que no caso do Modelo 1, as evidências sobre a mediação da atitude em relação ao cargo de chefia ainda são fracas, pois no caminho atitude e utilidade não ocorreu significância. Por esse motivo, outros modelos de equações estruturais

ainda serão testados nesse trabalho, pois a mediação da atitude não foi suficientemente convincente.

Uma vez que no Modelo 1 a utilidade foi mediadora das relações e no Modelo 2 foi a atitude, o Modelo 3 poderia testar os valores como mediadores da relação entre utilidade e atitude. Contudo, optou-se por não executar essa modelagem, pois ela não teria respaldo teórico. Por exemplo, não faria muito sentido afirmar que o fato de uma pessoa dar preferência por assumir um cargo de chefia impactaria no aumento ou na diminuição do quanto a pessoa dá importância para a conservação. Isso até seria plausível de se ponderar na condição de que os valores das pessoas mudam ao longo da vida (REIS et al., 2010) e, por isso, a percepção de utilidade do cargo de gestão poderia impulsionar essa mudança. Contudo, a justificativa para essa relação carece de uma fundamentação mais sólida e, por esse motivo, optou-se por não realizar a testagem desse modelo. Esse mesmo raciocínio também pode ser empregado para os valores pessoais sendo colocados no modelo como a última variável dependente na relação com atitude e utilidade, pois como afirmam Schwartz (1992) e Schwartz et al. (2012), os valores têm um papel central e primário na personalidade de uma pessoa. Além disso, a teoria defende que os valores antecedem as atitudes das pessoas (ROKEACH, 1968; KRISTIANSEN; ZANNA, 1988; ROHAN, 2000; ROS, 2006; TAN, 2011). Sendo assim, não faria sentido teórico colocá-los num modelo com a atitude e a utilidade os antecedendo.

Ademais, uma vez que no Modelo 1 e no Modelo 2 as relações entre a atitude e a utilidade não foram significantes ou intensas e os testes de mediação também não foram robustos, pode-se assumir, provavelmente, que o melhor modelo não é um de mediação, mas apenas um de antecedência dos valores pessoais para a atitude e para a utilidade. Ou seja, apenas os valores pessoais devem anteceder às duas outras variáveis latentes. Então, essa será a modelagem que será testada no Modelo 3. Esse modelo consta na Figura 13 abaixo.

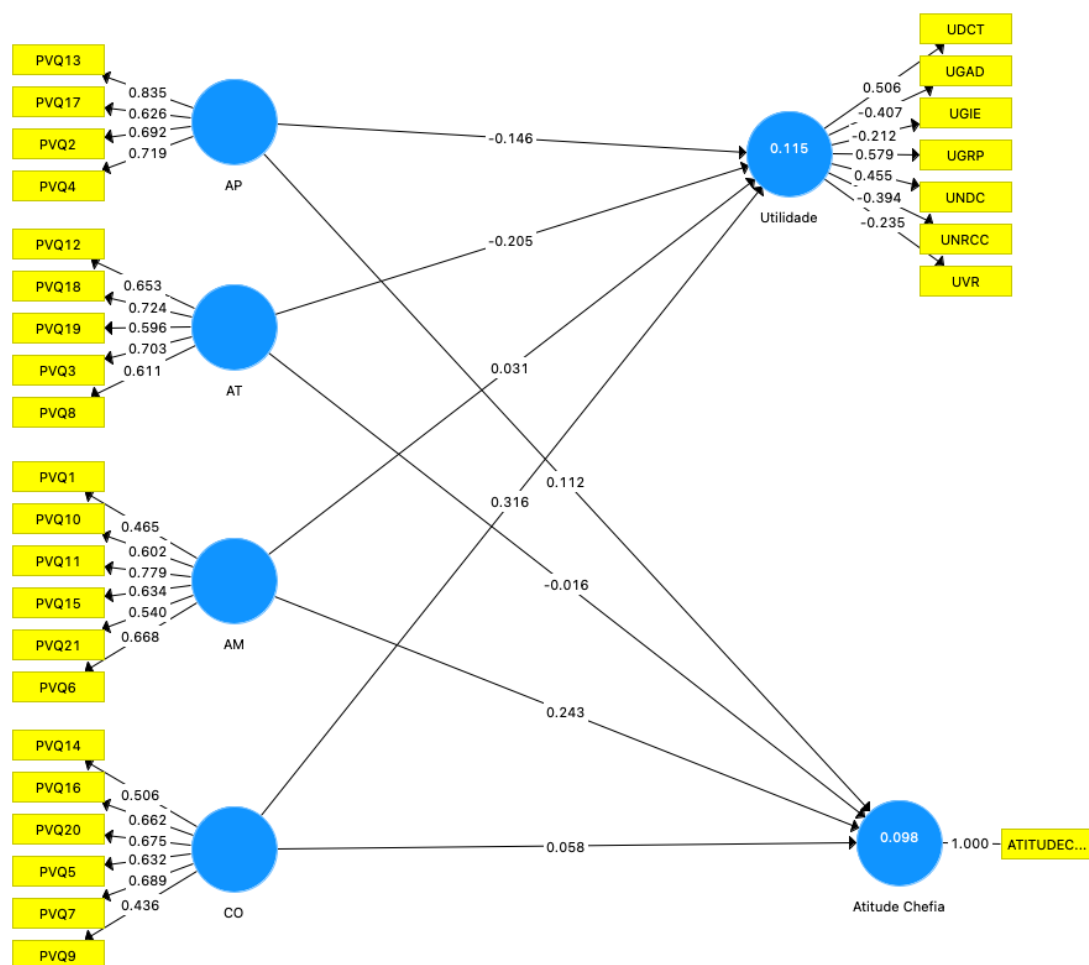


Figura 13 — Modelo 3 estimado para o objetivo principal da pesquisa.

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.
 FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme os dados apresentados na Figura 13, é possível notar que os betas dos caminhos tiveram um incremento de magnitude em relação aos modelos anteriores. Por exemplo, em nenhum momento havia ocorrido um beta de 0,316 como ocorreu com a relação entre conservação e utilidade neste Modelo 3. Também, enquanto nos Modelos 1 e 2 apenas um dos caminhos apresentou um beta mais expressivo, neste Modelo 3, três foram os caminhos que apresentaram betas com magnitude maior que 0,2 em módulo. Esse fato vale o destaque, pois pode ser um indício de que essa modelagem seja a que melhor representa a realidade entre as variáveis para a amostra em questão.

Ademais, como foi realizado anteriormente para os outros modelos, são interessantes as análises das relações entre as variáveis para o entendimento do fenômeno em si. E primeiro lugar, serão debatidas as relações entre os valores pessoais e a utilidade do cargo de chefia. Nessa consideração, as dimensões de autopromoção (-0,146) e autotranscendência (-0,205) apresentaram betas negativos e fracos com a utilidade. Já as dimensões de abertura à mudança (0,031) e conservação (0,316) apresentaram betas positivos com a utilidade, sendo que para a primeira a magnitude do beta foi fraca e para a segunda foi moderada.

Assim sendo, pode-se observar que os respondentes autopromotores e autotranscendentes não preferem tanto os cargos de chefia. Conforme explicado anteriormente, para o caso da autopromoção esse resultado surpreende as expectativas iniciais por ela conter o tipo motivacional poder que foca no controle de recursos e pessoas e o cargo de chefia poderia proporcionar esse controle. Ou seja, seria esperado que um autopromotor preferisse um cargo de chefia. No entanto, não foi isso que aconteceu. Mas, ao se reparar nos dados aferidos na Tabela 21 que se encontra na seção da análise bivariada da fase 2, percebe-se que esse resultado está condizente com outras análises. Nessa tabela, as correlações entre a autopromoção e os atributos de utilidade foram em sua maioria com o sinal negativo (em seis dos 7 casos). A única correlação positiva foi com o atributo de valor da remuneração. Sendo assim, os autopromotores da amostra tendem a atribuir utilidade a um cargo de chefia preferencialmente pela magnitude da remuneração. Portanto, como os autopromotores da amostra dão importância apenas para o atributo de remuneração, os outros seis atributos acabaram pesando negativamente no beta da relação e por isso ele acabou ficando negativo. Isso está coerente com a perspectiva da dimensão de promoção dos interesses individuais (SCHWARTZ, 2005b), pois a remuneração mais alta propiciaria uma satisfação maior dos interesses do autopromotor.

Já para a autotranscendência a lógica foi semelhante à da autopromoção. Esperava-se que um indivíduo que desse valor para essa dimensão preferisse assumir o cargo de chefia, pois como ele dá importância para o bem-estar social, o cargo de chefia daria meios para que ele pudesse influenciar nesse bem-estar. Entretanto, o beta da relação entre autotranscendência e a

utilidade em assumir um cargo de chefia foi de -0,205 (negativo e fraco). Com isso, um indivíduo que deu importância para os interesses coletivos acabou atribuindo baixa utilidade para o cargo de chefia. Isso ocorreu, pois conforme a mesma Tabela 21, as duas correlações significantes entre autotranscendência e os atributos de utilidade foram negativas. No caso, os autotranscendentes deram baixa utilidade para o grau de realização pessoal (semelhança com o tipo motivacional de hedonismo) e para a demanda por competências técnicas (compatibilidade com o tipo de realização), atributos que estariam ligados a interesses mais individuais no modelo de Schwartz (1992).

Ademais, para o caso da relação entre a conservação e a utilidade do cargo de chefia, a relação prevista também não se confirmou. Era esperado uma relação negativa, pois conservadores tendem a valorizar práticas estáveis e o cargo de chefia seria incompatível com isso. Contudo, o beta da relação, de acordo com os dados da Figura 9, acabou sendo positivo e moderado (0,316). Isso indica que os conservadores deram preferência por assumir um cargo de gestão. Essa lógica pode ter ocorrido, pois como os conservadores valorizam práticas estáveis, conformidade e tradição (SCHWARTZ, 2005b), o cargo de chefia pode ter sido interpretado como um mecanismo para o controle dessas práticas estáveis. Além disso, o cargo de chefia também pode ter sido interpretado como um mecanismo de estabilidade na carreira, uma vez que sendo chefe a pessoa tem um pouco mais de autonomia sobre a própria empregabilidade.

Contudo, para os indivíduos abertos à mudança o raciocínio foi diferente. Para a abertura à mudança, no Modelo 3, ocorreu o previsto. Era esperado que a relação entre a abertura à mudança e a utilidade em assumir um cargo de chefia fosse positiva, pois o cargo de gestão implica em lidar com múltiplas incertezas. Nesta modelagem, essa previsão se concretizou e os indivíduos abertos às mudanças compreenderam que o cargo de chefia seria uma oportunidade para concretizar esse desejo pelas transformações e pelo incerto.

Entendidas as relações entre os valores pessoais e a utilidade, voltar-se-á agora para as relações entre os mesmos valores e a atitude em relação ao cargo de chefia. No caso, as dimensões de autopromoção, abertura à mudança e conservação tiveram um beta positivo e

fraco com a atitude em relação ao cargo de chefia. Nesse sentido, indivíduos que valorizaram essas dimensões acabaram tendo uma atitude favorável em relação a ocupar um cargo de gestão. Cabe salientar que essa relação está de acordo com a previsão das hipóteses 1 e 3 para a construção do Modelo 1 quanto às dimensões de autopromoção (contém o tipo motivacional de poder) e abertura à mudança (sendo o cargo de chefia composto de atividades que envolvem incertezas, indivíduos abertos à mudança deveriam ser favoráveis a assumir funções desse tipo). Já para a conservação, o resultado foi semelhante ao do Modelo 1, ou seja, indivíduos conservadores devem enxergar no cargo de chefia uma condição de estabilidade que os torna favoráveis a assumir esse tipo de cargo. Por fim, a única dimensão que manteve uma relação negativa e fraca com a atitude nesse Modelo 3 foi a da autotranscendência. Com isso, indivíduos que valorizaram o bem-estar coletivo não foram favoráveis a assumir um cargo de chefia, assim como ocorreu no Modelo 1.

Assim como ocorreu no Modelo 2, um outro ponto que merece destaque dessa relação entre valores pessoais e atitude em relação ao cargo de gestão se encontra na compatibilidade dos resultados desse modelo com outros achados de estudos com essas variáveis, como pode ser visto em Rohan (2000), Homer e Kahle (1988), Kristiansen e Zanna (1988), Rokeach (1968), Tan (2011), Beerli-Palacio et al. (2012), Boer e Fischer (2013) e Vaske e Donnelly (1999).

Um último ponto que vale destaque a partir da Figura 13 e das ponderações feitas até aqui é a evidência de uma diferença de interpretação entre a favorabilidade de algo e a utilidade de algo. Ao se olhar para a dimensão de autopromoção, percebe-se que seus betas tiveram sinal trocado nos caminhos com a utilidade (-0,146) e a atitude (0,112). Isto quer dizer que os respondentes autopromotores preferem não assumir um cargo de chefia (utilidade) ao mesmo passo que são favoráveis em assumir um cargo de chefia (atitude). Essa é uma evidência interessante de que os dois constructos são interpretados de formas diferentes pelos respondentes, mesmo compartilhando conteúdos em comum. Ou seja, uma pessoa pode ser favorável a algum ente, mas prefere não utilizar esse ente, pois julga que tenha algo de errado com essa coisa. Então, esse é um outro ponto que destaca que o Modelo 3 talvez seja a modelagem mais interessante para a relação entre as variáveis latentes deste estudo na amostra em questão.

Discutidos esses pontos iniciais do Modelo 3, proceder-se-á agora com os testes de validação da modelagem conforme recomendam Ringle, Silva e Bido (2014), Bido e Da Silva (2019), Hair et al. (2017) e Götz, Liehr-Gobbers e Krafft (2010). A Tabela 37 apresenta os resultados das análises da mensuração do Modelo 3.

Tabela 37 — Análises de mensuração do Modelo 3.

Variável latente	Confiabilidade composta (CC)	Validade convergente (AVE)
Autopromoção	0,811	0,521
Autotranscendência	0,793	0,435
Abertura à mudança	0,787	0,387
Conservação	0,774	0,369
Utilidade do cargo de chefia	0,015	0,174
Atitude em relação ao cargo de chefia	1,000	1,000

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pelos dados da Tabela 37, pode-se perceber que apenas a variável latente da utilidade (0,015) não apresentou resultados adequados quanto à confiabilidade composta, pois seu índice foi menor do que 0,7 (conforme parâmetros do Quadro 11). Isso significa que o resultado para essa variável está enviesado. Por isso, esse resultado não é confiável no modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), fato também ocorrido nos dois outros modelos testados.

Já em relação à validade convergente no nível das variáveis latentes, apenas as variáveis da autopromoção e da atitude foram aprovadas no critério, pois apresentaram AVE maior do que 0,5 (vide Quadro 11). Isso representa que apenas no caso dessas variáveis as suas medidas estão em concordância entre si (BIDO; DA SILVA, 2019). Para esses casos em que se tem bons resultados de confiabilidade e baixos resultados de validade convergente, Bido e Da Silva (2019) sugerem como providência a exclusão dos indicadores das variáveis com menor carga e o cálculo do modelo novamente. Contudo, como explicitado anteriormente, optou-se novamente por não executar esse procedimento, pois como ponderam Devellis (2016) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) a exclusão de indicadores pode inviabilizar a comparação dos resultados com estudos futuros em outras amostras.

Agora, os dados da Tabela 38 abaixo destacam a análise da validade convergente dos indicadores e a da validade discriminante pelo método das cargas cruzadas.

Tabela 38 — Matriz das cargas cruzadas (*crossloadings*) do Modelo 3.

	AP	AT	AM	CO	Utilidade	Atitude
PVQ2	0,692	0,100	0,347	0,027	-0,044	0,202
PVQ17	0,626	0,076	0,220	0,181	-0,084	0,120
PVQ4	0,719	0,235	0,237	0,036	-0,157	0,095
PVQ13	0,835	0,304	0,387	0,161	-0,127	0,195
PVQ3	0,239	0,703	0,242	0,206	-0,147	0,056
PVQ8	0,095	0,611	0,267	0,185	-0,080	0,079
PVQ19	0,157	0,596	0,258	0,330	0,005	0,073
PVQ12	0,202	0,653	0,363	0,314	-0,024	0,045
PVQ18	0,172	0,724	0,273	0,246	-0,066	0,143
PVQ1	0,265	0,341	0,465	0,096	-0,144	0,081
PVQ11	0,271	0,413	0,779	0,089	-0,119	0,239
PVQ10	0,459	0,345	0,602	0,165	-0,076	0,145
PVQ21	0,155	0,285	0,540	0,120	0,035	0,070
PVQ6	0,252	0,171	0,668	0,082	-0,008	0,228
PVQ15	0,200	0,031	0,634	-0,061	0,046	0,211
PVQ5	0,152	0,320	0,146	0,632	0,123	0,042
PVQ14	0,255	0,297	0,312	0,506	0,098	0,034
PVQ9	0,065	0,300	0,142	0,436	0,073	0,046
PVQ20	-0,111	0,157	0,022	0,675	0,203	0,078
PVQ7	0,129	0,197	0,010	0,689	0,122	0,133
PVQ16	0,174	0,144	-0,072	0,662	0,160	-0,012
UDCT	-0,072	-0,142	-0,162	0,076	0,506	-0,056
UGAD	-0,026	0,026	0,050	-0,151	-0,407	0,022
UGIE	0,005	0,078	0,022	-0,011	-0,212	-0,044
UGRP	-0,143	-0,093	-0,045	0,089	0,579	0,042
UNDC	-0,034	0,034	0,085	0,158	0,455	0,025
UNRCC	-0,010	0,006	-0,022	-0,138	-0,394	-0,030
UVR	0,190	0,029	0,022	0,006	-0,235	0,032
ATITUDECHEFE	0,219	0,131	0,291	0,095	0,007	1,000

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; PVQxx - número das assertivas do instrumento PVQ-21; UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

Obs.: não foram significantes ao nível de 5% as seguintes cargas fatoriais: PVQ12 <- AT, PVQ14 <- CO, PVQ16 <- CO, PVQ19 <- AT, PVQ5 <- CO, PVQ9 <- CO, UDCT <- utilidade, UGAD <- utilidade, UGIE <- utilidade, UNDC <- utilidade, UNRCC <- utilidade e UVR <- utilidade. Todas as outras cargas foram significantes.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme resultados da Tabela 38, pode-se perceber que a validade convergente para os indicadores não foi confirmada para as cargas fatoriais de todas as variáveis latentes, pois algumas cargas ficaram abaixo de 0,7. Então, para cada variável latente considerada, os indicadores aparentemente não possuem alta correlação entre si e, por isso, não estão em concordância (BIDO; DA SILVA, 2019). Ademais, em relação à validade discriminante, todas as variáveis foram aprovadas exceto no caso da utilidade. Isso significa que a medição desse constructo não foi semelhante a das outras variáveis latentes no instrumento utilizado e por isso esses constructos não foram independentes em relação aos outros (GÖTZ; LIEHR-GOBBERG; KRAFFT, 2010; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Finalmente, assim como no caso do Modelo 1, optou-se por não executar procedimentos de correção, pois como ponderam Devellis (2016) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) a exclusão de indicadores pode inviabilizar a comparação dos resultados com estudos futuros em outras amostras ou pode comprometer a validade de conteúdo em relação à teoria.

Além disso, a validade discriminante deve ser medida também pelo critério de Fornell e Larcker (1981). A Tabela 39 a seguir apresenta os resultados dessa análise para o Modelo 3 em questão.

Tabela 39 — Matriz de correlações entre as variáveis latentes do Modelo 3.

	AM	AP	AT	Atitude Chefia	CO	Utilidade
AM	0,622					
AP	0,424	0,722				
AT	0,401	0,260	0,659			
Atitude Chefia	0,291	0,219	0,131	1,000		
CO	0,113	0,140	0,351	0,095	0,608	
Utilidade	-0,077	-0,142	-0,120	0,007	0,227	0,417

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Conforme dados da Tabela 39, assim como ocorrido no caso do Modelo 1 e 2, o critério de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981) foi respeitado para todas as variáveis latentes do Modelo 3, pois os valores na diagonal da matriz são maiores do que os valores fora da diagonal. Sendo assim, cada variável do modelo está medindo constructos diferentes como deveriam estar fazendo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Neste momento, partir-se-á para as análises do modelo estrutural. A Tabela 40 abaixo expõe os resultados da parte estrutural do Modelo 3.

Tabela 40 — Resultados estruturais do Modelo 3.

Caminho	VIF	f ²	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R ²	R ² ajustado
AP -> Atitude Chefia	1,240	0,011	0,112	0,070	1,593	0,111	0,098	0,083
AP -> Utilidade	1,240	0,019	-0,146	0,149	0,976	0,329	0,115	0,099
AT -> Atitude Chefia	1,352	0,000	-0,016	0,089	0,183	0,855	0,098	0,083
AT -> Utilidade	1,352	0,035	-0,205	0,150	1,369	0,171	0,115	0,099
AM -> Atitude Chefia	1,376	0,048	0,243	0,083	2,938	0,003	0,098	0,083
AM -> Utilidade	1,376	0,001	0,031	0,150	0,209	0,835	0,115	0,099
CO -> Atitude Chefia	1,148	0,003	0,058	0,096	0,600	0,548	0,098	0,083
CO -> Utilidade	1,148	0,098	0,316	0,236	1,341	0,180	0,115	0,099

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação.

Obs.: valores t e p estimados por bootstrapping com 10.000 repetições.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Considerando-se os dados da Tabela 40, tem-se que a parte estrutural do Modelo 3 apresentou resultados positivos e negativos, assim como nos Modelos 1 e 2. Em primeiro lugar, a multicolinearidade do modelo está adequada, uma vez que todos os indicadores VIF deram menores do que 3. Sendo assim, não há sobreposição entre os caminhos (BIDO; DA SILVA, 2019).

Também, pode-se perceber que os tamanhos dos efeitos (indicador de Cohen - f^2) foram pequenos ou moderados pelos parâmetros de Cohen (1988). Isso significa que, na prática, o poder de explicação da variância do modelo foi baixo e, por isso, a explicação da Figura 13 deve ser usada com cautela.

Todavia, cabe-se apenas ressaltar que três caminhos tiveram um efeito moderado para os padrões de Cohen (1988), foram eles: autopromoção para utilidade, abertura à mudança para atitude e conservação para utilidade. Nesses casos, os efeitos podem ser considerados como mais intensos. Isso é particularmente interessante na medida em que a autopromoção e a conservação foram úteis para o efeito prático na utilidade e a abertura à mudança para a atitude. Ademais, faz-se necessária a ressalva de que apenas o beta do caminho entre abertura à mudança e atitude teve significância pelo Teste t e pelo valor-p. Todos os outros betas não apresentaram significância, uma vez que tanto pelo Teste t, como pelo Valor-p, os parâmetros foram violados (a estatística t precisava ser maior ou igual a 1,96 e o valor-p precisaria ser menor do 0,05 para serem significantes). Sendo assim, apenas a relação entre a abertura à mudança e a atitude pode ser levada como significativa na análise da Figura 13.

Sobre a análise do R^2 , a variância explicada da atitude pelas dimensões bipolares foi de 0,098, o que segundo Cohen (1988) pode ser considerado como um efeito moderado. Esse valor é esperado na medida em que outros estudos sobre a relação entre valores pessoais e atitudes acabaram encontrando explicações com poderes semelhantes, como em Homer e Kahle (1988), Tan (2011), Beerli-Palacio et al. (2012), Boer e Fischer (2013) e Vaske e Donnelly (1999). Para o caso do valores pessoais explicando a utilidade, a variância explicada foi de 0,115, efeito também considerado como moderado. Por isso, pode-se dizer que os valores

tiveram a capacidade de influenciar na utilidade percebida dos respondentes. Comparando esse resultado com os outros modelos, constata-se que o poder de explicação da variância dos constructos aumentou bastante neste Modelo 3. Ou seja, tem-se mais um indício de que esta seja a modelagem mais adequada para explicar a relação entre valores pessoais, atitude em relação ao cargo de chefia e a utilidade do cargo de chefia.

Ainda sobre a Tabela 40, as análises dos coeficientes estruturais já foram feitas quando da apresentação do Modelo 3 na Figura 13. Por esse motivo, não há necessidade delas serem repetidas neste ponto do trabalho.

Doravante, serão ponderadas as duas análises faltantes para a conclusão da análise do Modelo 3: a análise preditiva e a análise dos resíduos. Quanto à análise preditiva, a estatística Q^2 de Stone-Geisser (HAIR et al., 2017) foi de -0,043 para a utilidade do cargo de chefia e de 0,041 para a atitude em relação ao cargo de chefia. Sendo assim, para a atitude é esperado o mesmo resultado em um estudo com outra amostra e para a utilidade não (numa outra pesquisa esse valor não deve se repetir). Já sobre os resíduos, a Tabela 41 a seguir apresenta os cálculos para essa análise.

Tabela 41 — Análise dos resíduos do Modelo 3.

PLS	RMSE	MAE	LM	RMSE	MAE	PLS-LM	RMSE	MAE
ATITUDECHEFE	0,761	0,615	ATITUDECHEFE	0,799	0,644	ATITUDECHEFE	-0,038	-0,029
UGAD	0,106	0,080	UGAD	0,112	0,085	UGAD	-0,006	-0,005
UDCT	0,082	0,065	UDCT	0,086	0,068	UDCT	-0,004	-0,003
UNRCC	0,104	0,080	UNRCC	0,109	0,085	UNRCC	-0,005	-0,005
UVR	0,134	0,110	UVR	0,139	0,113	UVR	-0,005	-0,003
UNDC	0,104	0,084	UNDC	0,109	0,086	UNDC	-0,005	-0,002
UGIE	0,120	0,091	UGIE	0,128	0,096	UGIE	-0,008	-0,005
UGRP	0,088	0,069	UGRP	0,092	0,071	UGRP	-0,004	-0,002

Legenda: UGRP - utilidade do grau de realização pessoal; UVR - utilidade do valor da remuneração; UNRCC - utilidade do nível de responsabilidade do cargo de chefia; UNDC - utilidade do nível de desenvolvimento na carreira; UGAD - utilidade do grau de autonomia nas decisões; UDCT - utilidade da demanda por competências técnicas; UGIE - utilidade do grau de interação com a equipe.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Consonante aos dados da Tabela 41, é possível verificar que de acordo com a análise dos resíduos do Modelo 3, pode-se dizer que existe uma validade preditiva dos indicadores para outras amostras, uma vez que a diferença entre o RMSE e o MAE geraram somente números negativos (BIDO, 2021). Com isso, caso o estudo fosse repetido numa amostra diferente, seria esperada a mesma tendência para os indicadores.

Com a análise dos resíduos, todos os testes recomendados por Ringle, Silva e Bido (2014), Bido e Da Silva (2019), Hair et al. (2017) e Götz, Liehr-Gobbers e Krafft (2010) foram concluídos para o Modelo 3. Considerando todos os modelos testados (1, 2 e 3) e os não testados que não apresentavam fundamentação teórica para tal, as últimas possibilidades de modelagem para as relações entre os valores pessoais, a atitude em relação ao cargo de chefia e a utilidade do cargo de chefia residem nos efeitos de moderação de alguma das variáveis latentes. Os testes de moderação foram feitos seguindo os parâmetros recomendados por Bido (2021), Kenny (2018) e Gardner et al. (2017). Realizada essa testagem, nenhum efeito moderador teve significância ou apresentou um tamanho relevante, sendo praticamente nulo. Portanto, optou-se por descartar a possibilidade da moderação das variáveis e não incluir seus resultados neste trabalho.

Ponderadas todas essas modelagens e questões e considerando o problema principal desta pesquisa (construir um modelo de relação entre valores pessoais, utilidade percebida nas decisões de carreira e atitudes com relação à carreira), faz-se necessária a comparação entre os Modelos 1, 2 e 3 para delimitação de qual modelo foi mais adequado para representar essa relação. O Quadro 13 apresenta um resumo comparativo dos Modelos 1, 2 e 3 para esse fim.

Quadro 13 — Resumo comparativo dos Modelos 1, 2 e 3.

Parâmetro	Indicador	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Melhor Modelo
Beta das relações	Beta	AP -> Utilidade: -0,085	AP -> Atitude: 0,120	AP -> Utilidade: -0,146	3
		AT -> Utilidade: -0,155	AT -> Atitude: -0,016	AT -> Utilidade: -0,205	
		AM -> Utilidade: -0,139	AM -> Atitude: 0,236	AM -> Utilidade: 0,031	
		CO -> Utilidade: 0,295	CO -> Atitude: 0,099	CO -> Utilidade: 0,316	
		Utilidade -> Atitude: -0,008	Atitude -> Utilidade: -0,095	AP -> Atitude: 0,112	
				AT -> Atitude: -0,016	
				AM -> Atitude: 0,243	
				CO -> Atitude: 0,058	

Parâmetro	Indicador	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Melhor Modelo
Confiabilidade	Confiabilidade composta	Todas as variáveis exceto AM e utilidade.	Todas as variáveis exceto a utilidade.	Todas as variáveis exceto a utilidade.	2 ou 3
Validade convergente no nível das variáveis latentes	Average Variance Extracted (AVE)	Apenas a variável AP foi aprovada no teste.	Apenas a variável AP foi aprovada no teste.	Apenas as variáveis de AP e atitude foram aprovadas no teste.	3
Validade convergente no nível dos indicadores	Carga fatorial	Não confirmada para todas as variáveis.	Não confirmada para todas as variáveis.	Não confirmada para todas as variáveis.	NC
Validade discriminante	Cargas cruzadas	Todas aprovadas exceto AM e utilidade.	Todas aprovadas exceto a utilidade.	Todas aprovadas exceto a utilidade.	2 ou 3
Validade discriminante	Crítério de Fornell e Larcker	Todas as variáveis latentes foram aprovadas.	Todas as variáveis latentes foram aprovadas.	Todas as variáveis latentes foram aprovadas.	NC
R ² e R ² ajustado	Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson	Valores -> Utilidade: moderado (0,134) Utilidade -> Atitude: nulo.	Valores -> Atitude: moderado (0,108) Atitude -> Utilidade: praticamente nula (0,009).	Valores -> Utilidade: moderado (0,115) Valores -> Atitude: moderado (0,098)	3
Multicolinearidade	VIF	Adequada para todas as relações.	Adequada para todas as relações.	Adequada para todas as relações.	NC
Efeitos diretos, indiretos e totais	Teste t	Nenhuma relação foi significativa.	Apenas o caminho entre AM e atitude foi significativa.	Apenas o caminho entre AM e atitude foi significativa.	2 ou 3
Efeitos diretos, indiretos e totais	Indicador de Cohen ou Tamanho do efeito f ²	Efeitos pequenos e apenas um médio.	Efeitos pequenos e apenas um médio.	Efeitos pequenos e três caminhos médios.	3
Validade preditiva	Validade Preditiva (Q ²) ou indicador de Stone-Geisser	Apenas a variável atitude foi aprovada no teste.	Apenas a variável atitude foi aprovada no teste.	Apenas a variável atitude foi aprovada no teste.	NC
Análise dos resíduos	MAE e RMSE	Todos os indicadores foram aprovados na análise.	Todos os indicadores foram aprovados na análise.	Todos os indicadores foram aprovados na análise.	NC
Análise de mediação	Comparação dos efeitos diretos e indiretos	Confirmou que não ocorreu mediação pela utilidade.	Fracos indícios de mediação da atitude, pois o caminho entre atitude e utilidade foi não significativo.	Não possui essa análise.	2

Legenda: AP - autopromoção; AT - autotranscendência; AM - Abertura à mudança; CO - conservação; NC - Não conclusivo.

FONTE: elaborado pelo pesquisador.

A partir dos dados comparativos do Quadro 13, pode-se perceber que o modelo que mais apresentou resultados relevantes foi o Modelo 3. Sendo assim, ele é o modelo que melhor responde ao problema desta pesquisa. Contudo, faz-se necessária a ressalva de que os

resultados para esse modelo não foram completamente adequados e, por esse motivo, futuros testes seriam interessantes para corroborar que os valores pessoais são antecedentes da atitude e da utilidade nas decisões de carreira para assumir um cargo de chefia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como problema de pesquisa fundamental a seguinte pergunta: *Quais são as relações entre os valores pessoais, a utilidade percebida nas decisões de carreira e as atitudes em relação à carreira?* Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi o de construir um modelo de relação entre valores pessoais, utilidade percebida nas decisões de carreira e atitudes com relação à carreira. Para tanto, foi considerada como objeto de estudo a decisão de carreira de uma pessoa em assumir um posto de chefia em uma organização.

Tomando-se como base todas as análises feitas na seção anterior deste trabalho, pode-se considerar que a melhor modelagem para a relação entre os valores pessoais, a utilidade na decisão de carreira e as atitudes em relação à carreira no caso do momento de assumir um cargo de chefia é a seguinte: os valores pessoais são antecedentes da utilidade do cargo de chefia e da atitude em relação ao cargo de gestão. Outros modelos foram testados, contudo aquele que apresentou os melhores resultados explicativos, assim como os melhores índices de validade e de confiabilidade, foi o modelo no qual os valores pessoais são variáveis independentes e tanto a atitude como a utilidade são variáveis dependentes dos valores. Esse modelo resumido pode ser visto na Figura 14 a seguir.

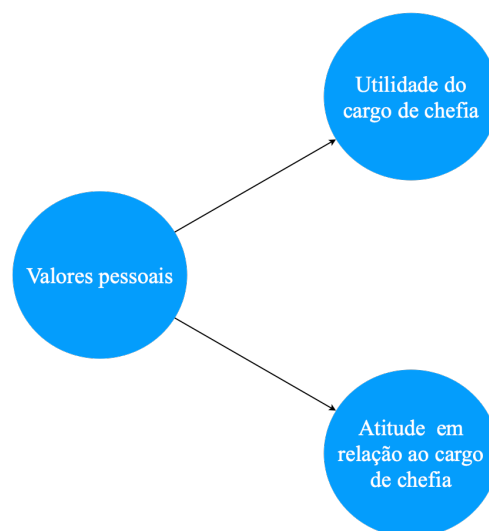


Figura 14 — Modelo final estimado para o objetivo principal da pesquisa.

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

A partir da Figura 14, pode-se dizer que nas decisões de carreira, mais especificamente naquela de assumir ou não um cargo de gestão, a atitude e a utilidade não apresentam uma função de mediação como foi previsto nas hipóteses deste trabalho. Na verdade, a atitude e a utilidade são dois constructos independentes entre si e ambos têm os valores pessoais como constructo em comum que os antecede.

Sendo assim, para um indivíduo que está num momento de decisão de carreira, seus valores pessoais são importantes de serem considerados, pois eles determinam não apenas a favorabilidade que esse indivíduo tem em relação aos elementos da decisão (atitude), como também impactam na percepção do quanto os atributos da decisão potencialmente podem fazer esse indivíduo satisfeito (utilidade). Portanto, os valores pessoais são parâmetros de favorabilidade e preferência nas decisões de carreira dos indivíduos.

Esses resultados estão de acordo com outros estudos como os realizados por Sagiv e Schwartz (2004) e Lauermann, Tsai e Eccles (2017). Em seus estudos, esses autores evidenciaram que os valores projetam a decisão de carreira das pessoas e, conforme suas necessidades são satisfeitas, o indivíduo se sente bem. Isso é coerente com os resultados deste trabalho, pois os valores pessoais explicaram a utilidade em relação ao cargo de chefia, que teoricamente representa a capacidade desse ente em deixar um indivíduo satisfeito (VARIAN, 2006; MANKIW, 2011).

Da mesma forma, outros autores como Tamayo et al. (1998), Gandal et al. (2005), Gouveia et al. (2008), Dobson et al. (2014), Kaygin e Gulluce (2013), Lanero, Vázquez e Aza (2016) e Choi (2017) também encontraram evidência da relação entre valores e carreira. No caso deste trabalho essa relação se tornou ainda mais importante, pois como dito anteriormente, os valores pessoais cumprem papel relevante em influenciarem dois pontos na decisão de carreira: as atitudes e a utilidade. Com isso, esse trabalho contribuiu para avançar no conhecimento da relação entre os valores e as decisões de carreira.

Ainda nesse ponto, faz-se importante ressaltar que a dimensão bipolar de abertura à mudança e conservação de Schwartz (1992) teve um papel relevante na decisão de carreira em assumir

ou não um cargo de chefia. A dimensão de abertura à mudança apresentou um beta de relação positivo e moderado com a atitude e a dimensão de conservação um beta positivo e moderado (mas não significativo) com a utilidade. Nesse sentido, o nível de predisposição de uma pessoa para lidar com incertezas impactou no quanto uma pessoa é favorável a ser um chefe. Ou seja, quanto mais importância eu dou para mudanças e variabilidade, mais favorável eu sou em me tornar um chefe. Isso é coerente, pois como advoga Dutra (2017a), a característica de saber lidar com desafios é uma competência importante para quem entra em cargos de gestão. Ademais, os indivíduos conservadores preferem cargos de gestão. Quer dizer, quanto mais uma pessoa valoriza a estabilidade, a previsibilidade e as tradições, mais útil ela acha o cargo de gestão, pois ele dará os meios necessários para que esse indivíduo possa ser o controlador dessa previsibilidade e das tradições. Ademais, também foi possível perceber que os respondentes da amostra consideraram que o cargo de gestão pode proporcionar uma carreira mais estável, pois a pessoa terá mais autonomia para tomar as decisões do jeito que a convém, o que acabou atraindo os conservadores.

Além disso, um resultado surpreendente foi o da dimensão de autopromoção não ter sido significativa para explicar tanto a utilidade do cargo de chefia como a atitude em relação ao cargo de chefia. Era esperado que essa dimensão tivesse uma relação positiva e moderada ou forte com o cargo de gestão, pois nela está inserido o tipo motivacional de poder que, em tese, tem ligação com um cargo de chefia na medida em que ele exprime valores ligados ao controle de pessoas e recursos. Contudo, aparentemente uma pessoa que dá importância para isso não entende o cargo de chefia como útil ou favorável. Esse ponto pode ser uma característica apenas da amostra desse estudo e, por isso, mais estudos precisariam ser feitos para que essa afirmação se sustente. De qualquer forma, julgou-se interessante o destaque desse ponto como um achado desta pesquisa.

Por fim, a compreensão da relação entre as variáveis propostas nesta pesquisa conseguiu começar a elucidar o processo de análise e comparação das alternativas numa escolha de carreira, conforme oportunidade de pesquisa proposta por Gati e Kulcsár (2021). Claramente o assunto não se esgota neste trabalho, mas o entendimento de que a utilidade opera nas

decisões de carreira é um passo inicial importante rumo ao entendimento proposto pelos autores.

Além desse objetivo primário, este estudo buscou atender aos seguintes objetivos específicos:

- a. identificar os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização.
- b. testar a utilização da técnica da análise conjunta na determinação da utilidade para os fatores de decisão sobre assumir um cargo de chefia numa empresa.
- c. testar o papel mediador da utilidade nas relações entre os valores pessoais e as atitudes em relação à carreira.

Em consideração a esses objetivos, pode-se dizer primeiramente que os resultados inerentes à primeira fase desta pesquisa mostraram que os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização são: (1) grau de realização pessoal, (2) valor da remuneração, (3) nível de responsabilidades do cargo de chefia, (4) nível de desenvolvimento na carreira, (5) grau de autonomia nas decisões, (6) demanda por competências técnicas e (7) grau de interação com a equipe. O detalhamento destes atributos podem ser vislumbrados no Quadro 9 desta pesquisa.

Esses atributos contribuíram não só para o entendimento mais refinado de um dos processos decisórios mais importantes e desafiadores na vida profissional de administradores (SCHEIN, 2009; DUTRA, 2017b), mas também tornou possível a aplicação da técnica de análise conjunta na segunda fase da pesquisa (HAIR et al., 2009). Isso é particularmente interessante, pois conforme Hair et al. (2009) a análise conjunta é aplicada na área de marketing há muitos anos, mas pouco utilizada em outras áreas como carreira ou gestão de pessoas. Sendo assim, ao mostrar que essa análise foi possível de ser aplicada em decisões de carreira, um novo campo de estudos futuros surge para o uso dessa técnica em outros fenômenos da área. Sendo assim, ter atingido esse objetivo secundário foi um ponto de ineditismo interessante deste trabalho.

Além disso, cabe-se ressaltar que a determinação dos atributos de utilidade dos cargos de chefia também é um componente de ineditismo neste estudo, uma vez que não foram encontrados estudos prévios que definiram esses atributos específicos desse momento de decisão de carreira de uma pessoa.

Finalmente, em relação ao último objetivo secundário desta pesquisa, foi possível testar o papel mediador da utilidade na relação entre os valores pessoais e a atitude em relação ao cargo de chefia. Conforme observado na seção de modelagem de equações estruturais, particularmente no Quadro 12 com o resumo das hipóteses desta pesquisa, os testes mostraram que esse papel de mediação não fez sentido para a utilidade. Sendo assim, a interpretação que fez mais sentido dessa relação foi com os valores sendo os antecedentes da atitude e da utilidade, como foi explicado na resposta ao problema principal deste trabalho.

5.1 Contribuições práticas deste estudo

Além das respostas dadas ao problema e aos objetivos desta pesquisa, os resultados encontrados também têm implicações práticas que serão destacadas nesta seção.

Em primeiro lugar, os resultados deste trabalho, contribuindo para uma melhor compreensão sobre as relações entre valores, atitudes, utilidade e decisão de carreira logicamente incrementam os processos de aconselhamento de carreira, *coaching* e *mentoring*. Na medida em que os valores pessoais influenciam a atitude em relação a cargos de chefia e a percepção de utilidade de cargos de gestão, conselheiros, *coachs* e mentores podem utilizar essa informação como potencializadora de melhores decisões de carreira para seus orientandos. Nesse ponto, esses profissionais devem atentar para pessoas com valores de abertura à mudança de Schwartz (1992) quando forem indicar alguém para um cargo de gestão.

Esse mesmo raciocínio vale para pessoas em geral que estão executando seus processos de planejamento de carreira sem auxílio desse tipo de profissional. Na medida em que valores têm esse papel central na decisão de carreira, e que além da atitude a utilidade também é uma

variável de carreira, os indivíduos precisam incluir essas variáveis em seu planejamento para que suas decisões sejam mais acertadas e eles não caiam em armadilhas profissionais (DUTRA, 2017b). Por exemplo, na medida em que se tem uma pessoa com valores ligados à autotranscendência, o cargo de gestão não deve ser atraente para esse tipo de profissional, enquanto para indivíduos abertos às mudanças esse tipo de cargo será favorável.

Finalmente, para as organizações, os resultados deste trabalho podem contribuir na prática para diversas ações. Por exemplo, em processos seletivos de trainee ou de gestores, os valores pessoais podem ser bons aliados para a determinação do candidato mais adequado. Candidatos com valores de abertura à mudança, pelos resultados desta pesquisa, são mais favoráveis aos cargos de gestão e, portanto, terão maior probabilidade em aceitar a vaga para qual estão sendo contratados em comparação com candidatos de outros perfis de valores. Outrossim, esses mesmos valores de abertura à mudança podem contribuir para os processos de sucessão, na medida em que entrarem como parâmetros de avaliação de desempenho de funcionários. Ou seja, num processo de sucessão entre funcionários emparelhados em termos de competências, o fato de um deles ser aberto à mudança pode ser um critério de desempate para a escolha de quem será o melhor sucessor.

5.2 Limitações do estudo

Neste ponto do trabalho é muito importante destacar que as considerações finais precisam sempre ser interpretadas com parcimônia devido às limitações do estudo. Em outras palavras, conhecer essas limitações contribui para análises mais críticas dos resultados e da efetividade e capacidade de generalização dos mesmos. Assim dizendo, a seguir serão apresentadas essas limitações.

Em primeiro lugar, deve-se notar que todo o estudo, em suas duas fases, foi realizado por meio de uma amostragem não probabilística escolhida por conveniência. Essa técnica foi escolhida por limitações de tempo e custo deste trabalho. Sendo assim, é preciso considerar que nenhum dos resultados e análises aqui realizados pode ser generalizado para outras

amostras ou afirmado como sendo resultados válidos para a população como um todo. Isso não deve ser considerado como um impeditivo da pesquisa (COZBY, 2009), mas é importante que seja ponderado para que interpretações equivocadas não sejam realizadas.

Ademais, mesmo que a técnica de modelagem de equações estruturais tenha possibilidade de representar causalidade nas relações (HAIR et al., 2017), essa interpretação não é possível de ser feita para o caso desta pesquisa, uma vez que alguns dos testes de validade e confiabilidade não se confirmaram, mesmo no melhor dos modelos estimados. Consequentemente, as considerações deste trabalho precisam ser ponderadas nesse sentido e, também, novas pesquisas precisam ser realizadas para confirmar esses resultados.

Enfim, uma outra limitação importante que precisa ser destacada neste trabalho é o fato de toda a coleta de dados, em suas duas fases, ter sido realizada exclusivamente por meio eletrônico. Questionários eletrônicos possuem dificuldades operacionais como: (1) o controle de como o respondente está preenchendo as perguntas, (2) limita a quantidade de perguntas que podem ser inseridas em relação ao tempo de preenchimento e (3) dificulta o auxílio para respondentes que estejam com dúvidas sobre como preencher o questionário (COOPER; SCHINDLER, 2002; GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010; BORG; ZUELL, 2012). Esses pontos foram controlados de certa maneira (usou-se a parcimônia na construção dos questionários, os tempos de pré-teste e aplicação foram semelhantes e foi disponibilizado e-mail para dúvidas no questionário), entretanto, não é possível garantir que esses problemas não tenham ocorrido. Logo, isso deve ser levado em conta na interpretação das contribuições deste trabalho.

5.3 Estudos futuros

Diante das considerações desta pesquisa, estudos futuros podem ser realizados a partir dos dados encontrados, uma vez que lacunas foram deixadas. Por exemplo, conforme observado nas limitações deste estudo, em primeira instância a aplicação desta mesma pesquisa em outras amostras utilizando técnicas de amostragem probabilísticas seria muito interessante

para atestar alguma causalidade nos fenômenos aqui encontrados. Isso também seria importante, pois como foi comentado durante as análises, alguns problemas de confiabilidade e validade poderiam ser corrigidos com o aumento da amostra (BIDO, 2021). Logo, realizar esse mesmo estudo em outras amostras maiores e probabilísticas seria interessante para atestar os resultados aqui encontrados.

Outro ponto de aprofundamento pode estar na necessidade de entendimento dos motivos pelos quais a dimensão de autopromoção não se mostrou significativa para explicar a utilidade ou a atitude em relação aos cargos de chefia como foi previsto inicialmente neste trabalho. Estudos qualitativos seriam particularmente interessantes para que se observe os porquês desse fato.

Finalmente, entendido neste trabalho que os valores pessoais têm impacto nas atitudes e na utilidade em decisões ligadas ao aceite de cargos de gestão, seria interessante a realização de estudos futuros para tentar identificar se esse mesmo fenômeno estaria presente em outras decisões de carreira. Ou então, seria possível pensar em quais das duas variáveis, atitude e utilidade, teria mais peso no momento de uma decisão sobre assumir um cargo de chefia. Todas essas são sugestões que esta pesquisa deixa em aberto para estudos futuros sobre o tema.

6. REFERÊNCIAS

AADLAND, E. Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 3, p. 461-472, 2010. ISSN 0167-4544. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0518-x> >. Acesso em: 11/01/2011.

ABRIL, G. **Você S/A. Você S/A**. São Paulo: Abril 2019.

AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework. **Business Society**, v. 38, n. 3, p. 326-387, September 1, 1999 1999. Disponível em: < <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/326> >. Acesso em: 29/04/2010.

AGOSTINHO, S. **Confissões**. São Paulo: Paulus, 1984.

AHMAD, B. et al. The interplay of personal values, relational mobile usage and organizational citizenship behavior. **Interactive Technology and Smart Education**, 2021. ISSN 17415659 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85110346627&doi=10.1108%2fITSE-01-2021-0016&partnerID=40&md5=0555b537735c6af00da40e412be0829e> >. Acesso em: 01/01/2022.

AJZEN, I.; MADDEN, T. J. Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 22, n. 5, p. 453-474, 1986. ISSN 00221031 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-37249036235&doi=10.1016%2f0022-1031%2886%2990045-4&partnerID=40&md5=68315feec18ff511a9a2fcd4a2821687> >. Acesso em: 24/03/2020.

AKKERMANS, J.; KUBASCH, S. #Trending topics in careers: a review and future research agenda. **Career Development International**, v. 22, n. 6, p. 586-627, 2017. ISSN 1362-0436. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143> >. Acesso em: 09/12/2019.

ALMEIDA, A. T. D. Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério. São Paulo: Atlas, 2013.

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. **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, v. 10, n. 3, p. 101-126, mai./jun 2009. ISSN 1678-6971. Disponível em: < <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/1068/784> >. Acesso em: 23/06/2011.

ALRECK, P. L.; B., S. R. The survey research handbook: guidelines and strategies for conducting a survey. 2. ed. Boston: Irwin MacGraw-Hill, 1994. ISBN 9780786303588.

ALRECK, P. L.; SETTLE, R. B. The survey research handbook: guidelines and strategies for conducting a survey. 2. ed. Boston: Irwin MacGraw-Hill, 1994. ISBN 9780786303588.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, US, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988. ISSN 1939-1455(Electronic),0033-2909(Print). Acesso em: 19/01/2021.

ANTONIO, F. A. A. A díade gestor-subordinado: as relações entre a compatibilidade dos valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho. 2011. 233 p. (Mestrado). Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARMITAGE, C. J.; CONNER, M. The theory of planned behaviour: Assessment of predictive validity and 'perceived control'. **British Journal of Social Psychology**, v. 38, n. 1, p. 35-54, 1999. ISSN 0144-6665. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/014466699164022> >. Acesso em: 24/03/2020.

ASCH, S. E. **Psicologia Social**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960.

BAGOZZI, R. P. The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. **Social Psychology Quarterly**, v. 55, n. 2, p. 178-204, 1992. ISSN 01902725. Disponível em: < www.jstor.org/stable/2786945 >. Acesso em: 24/03/2020.

BANDURA, A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 2, n. 1, 1999. ISSN 13672223. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=4369846&site=ehost-live> >. Acesso em: 30/10/2009.

_____. SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2001. Disponível em: < <http://arjournals.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.1> >. Acesso em: 09/07/2010.

_____. O sistema do self no determinismo recíproco. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G., *et al* (Ed.). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 2, ISBN 978-85-363-1117-3.

BARDI, A.; CALOGERO, R. M.; MULLEN, B. A new archival approach to the study of values and value-behavior relations: Validation of the value lexicon. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 483-497, May 2008. ISSN 0021-9010. Disponível em: < <Go to ISI>://000255556600001 <http://psycnet.apa.org/journals/apl/93/3/483.pdf> >. Acesso em: 26/03/2011.

BARDI, A.; SCHWARTZ, S. H. Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, out. 2003. ISSN 1552-7433. Disponível em: < <http://psp.sagepub.com/content/29/10/1207.abstract> >. Acesso em: 24/09/2010.

BARUCH, Y. Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMNIK, Z. M. (Ed.). **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo Decisório**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BEERLI-PALACIO, A. et al. A model of attitudes, beliefs, emotions and values to explain the Spanish youth street binge drinking phenomena. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 9, n. 2, p. 181-197, 2012. Disponível em: < <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84866739981&partnerID=40&md5=5183551d35f126aa10d127db0bc63c84> >. Acesso em: 03/07/2014.
- BEM, D. J. Convicções, atitudes e assuntos humanos. São Paulo: EPU, 1973.
- BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 4. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- BIDO, D. D. S. **Curso de Curta Duração Modelagem de Equações Estruturais com o Software SmartPLS 3**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie 2021.
- BIDO, D. D. S.; DA SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488-536, 05/02 2019. ISSN 2358-0917. Disponível em: < <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1545> >. Acesso em: 08/01/2022.
- BILSKY, W. A ESTRUTURA DE VALORES: SUA ESTABILIDADE PARA ALÉM DE INSTRUMENTOS, TEORIAS, IDADE E CULTURAS. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 12-33, mai./jun. 2009. ISSN 1678-6971. Disponível em: < <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/1064/781> >. Acesso em: 12/03/2009.
- BIMROSE, J.; MULVEY, R. Exploring career decision-making styles across three European countries. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 43, n. 3, p. 337-350, 2015/05/27 2015. ISSN 0306-9885. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/03069885.2015.1017803> >. Acesso em: 22/12/2021.
- BIRD, A. Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 325-344, 1994. ISSN 0894-3796. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030150404> >. Acesso em: 09/12/2019.
- BOER, D.; FISCHER, R. How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude-value linkages. **Psychological Bulletin**, US, v. 139, n. 5, p. 1113-1147, 2013. ISSN 1939-1455(Electronic);0033-2909(Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/bul/139/5/1113.pdf> >. Acesso em: 02/07/2014.
- BORG, I.; BARDI, A. Should ratings of the importance of personal values be centered? **Journal of Research in Personality**, v. 63, p. 95-101, 2016/08/01/ 2016. ISSN 0092-6566.

Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0092656616300472> >. Acesso em: 24/02/2020.

BORG, I.; BARDI, A.; SCHWARTZ, S. H. Does the Value Circle Exist Within Persons or Only Across Persons? **Journal of Personality**, v. 85, n. 2, p. 151-162, 2017. ISSN 0022-3506. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jopy.12228> >. Acesso em: 24/02/2020.

BORG, I.; BRAUN, M.; BAUMGÄRTNER, M. K. Attitudes of demographic item non-respondents in employee surveys. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 2, p. 146-160, 2008. ISSN 0143-7720. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/01437720810872703> >. Acesso em: 24/02/2020.

BORG, I.; ZUELL, C. Write-in comments in employee surveys. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 2, p. 206-220, 2012. ISSN 01437720 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84860575459&doi=10.1108%2f01437721211225453&partnerID=40&md5=29cd912bcbad94a40b055f0d9ae58fbb> >. Acesso em: 01/01/2022.

BOUCKENOOGHE, D. et al. The prediction of stress by values and value conflict. **Journal of Psychology**, v. 139, n. 4, p. 369-382, Jul 2005. ISSN 0022-3980. Disponível em: < <Go to ISI>://000230769800005 >. Acesso em: 19/04/2010.

BR, S. Pesquisa salarial no Brasil. São Paulo, 2021. Disponível em: < <https://www.salario.br.com/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=Gestor%20de%20Neg%C3%B3cios&idadeDe=16&idadeAte=80> >. Acesso em: 24/11/2021.

BREUSCH, T. S.; PAGAN, A. R. A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation. **Econometrica**, v. 47, n. 5, p. 1287-1294, 1979. ISSN 00129682. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1911963> >. Acesso em: 23/07/2011.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. Special section on boundaryless and protean careers:: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 1-3, 2006/08/01/ 2006. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879106000650> >. Acesso em: 09/12/2019.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006/08/01/ 2006. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879105001077> >. Acesso em: 09/12/2019.

BROSCH, T.; SANDER, D. Appraising value: The role of universal core values and emotions in decision-making. **Cortex**, p. 1-3, 2014. Disponível em: < <http://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2->

s2.0-84899774986&partnerID=40&md5=6f1ec4902202672a379925e3a23e2865 >. Acesso em: 03/07/2014.

BUCHANAN, K.; BARDI, A. The Roles of Values, Behavior, and Value-Behavior Fit in the Relation of Agency and Communion to Well-Being. **Journal of Personality**, 2014. ISSN 1467-6494. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/jopy.12106> >. Acesso em: 22/07/2014.

BUSSAB, W. D. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. ISBN 978-85-02-03497-6.

CAPRARA, G. V. et al. Personality and Politics: Values, Traits, and Political Choice. **Political Psychology**, v. 27, n. 1, p. 1-28, 2006. ISSN 1467-9221. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9221.2006.00447.x> >. Acesso em: 23/06/2011.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006. ISSN 0104-0707. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&nrm=iso >. Acesso em: 26/02/2020.

CARTON, A. M.; MURPHY, C.; CLARK, J. R. A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric about Ultimate Goals Influences Performance. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1544-1570, 2014. Disponível em: < <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2012.0101> >. Acesso em: 24/02/2020.

CHARLES-CADOGAN, G. Expected utility theory and inner and outer measures of loss aversion. **Journal of Mathematical Economics**, v. 63, p. 10-20, 2016/03/01 2016. ISSN 0304-4068. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304406815001457> >. Acesso em: 24/02/2020.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern Methods for Business Research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p.295-336.

CHOI, Y. Work Values, Job Characteristics, and Career Choice Decisions: Evidence From Longitudinal Data. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 7, p. 779-796, 2017. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074016653469> >. Acesso em: 27/09/2019.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. D. S. A. D. (Ed.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

COHEN, A. A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 33, n. 4, p. 332-345, jul. 2009. ISSN 0147-1767. Disponível em: < <Go to ISI>://000268835800007 >. Acesso em: 12/02/2010.

COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. ed. New York: Routledge, 1988.

CONOVER, W. J. **Practical nonparametric statistics**. 3. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1999. ISBN 978-0471160687.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. ISBN 8536301171.

COSTA, L. V. A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo. 2010. 216 (Doutorado). Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 978-85-224-3363-6.

DALALAH, D. M.; HAYAJNEH, M. T.; SANAJLEH, A. Modelling decision making under risk and uncertainty by novel utility measures. **International Journal of Applied Decision Sciences**, v. 8, n. 2, p. 179-202, 2015. ISSN 17558077 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84930513592&doi=10.1504%2fIJADS.2015.069608&partnerID=40&md5=2cb3cdb98295252ca3b3afb626597b97> >. Acesso em: 30/12/2021.

DANIONI, F.; BARNI, D. The relations between adolescents' personal values and prosocial and antisocial behaviours in team sports. **International Journal of Sport and Exercise Psychology**, v. 17, n. 5, p. 459-476, 2019. ISSN 1612197X (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85028578240&doi=10.1080%2f1612197X.2017.1367951&partnerID=40&md5=a2d657355b08a2529a7320f86e67d7d6> >. Acesso em: 01/01/2022.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994. ISSN 0894-3796. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030150403> >. Acesso em: 09/12/2019.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2016.

DILLMAN, D. A. **Mail and internet surveys: the tailored design method**. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 0-470-03856-7.

DOBSON, L. K. et al. The Relationship Between Interests and Values in Career Decision Making: The Need for an Alternative Method of Measuring Values. **Journal of Career Assessment**, v. 22, n. 1, p. 113-122, 2014. Disponível em: < <http://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84891324241&partnerID=40&md5=32aedd216d096f4116cc08863aa219f0> >. Acesso em: 03/07/2014.

DRAŠČEK, M.; BUHOVAC, A. R.; ANDOLŠEK, D. M. Moral Pragmatism as a Bridge Between Duty, Utility, and Virtue in Managers' Ethical Decision-Making. **Journal of Business Ethics**, v. 172, n. 4, p. 803-819, 2021. ISSN 01674544 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85082934337&doi=10.1007%2fs10551-020-04489-2&partnerID=40&md5=d7bb2622e0148cdcab3212938d95c949> >. Acesso em: 30/12/2021.

DRIES, N.; PEPEMANS, R.; CARLIER, O. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008/10/01/ 2008. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187910800047X> >. Acesso em: 11/12/2019.

DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 978-85-224-1411-6.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2, ed. São Paulo: Atlas, 2017a.

_____. Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017b. ISBN 978-85-97-01237-8.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

ECK, N. J. V.; WALTMAN, L. **VOSviewer**. Leiden: Centre for Science and Technology Studies of Leiden University 2019.

EHRHART, M. G.; KLEIN, K. J. Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. **The Leadership Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 153-179, 2001. ISSN 1048-9843. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5N-43F3PMP-3/2/b7cfd2b2756d375cfdfcde9a70c15957> >. Acesso em: 08/03/2009.

ELSEVIER. **Scopus**. Amsterdam: Elsevier 2019.

_____. **Scopus**. Amsterdam: Elsevier 2021.

ERLANDSSON, A.; BJÖRKLUND, F.; BÄCKSTRÖM, M. Perceived Utility (not Sympathy) Mediates the Proportion Dominance Effect in Helping Decisions. **Journal of Behavioral**

Decision Making, v. 27, n. 1, p. 37-47, 2014. ISSN 08943257 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84890370318&doi=10.1002%2fbdm.1789&partnerID=40&md5=55d41cfa7737a03ae565c032363739a7> >. Acesso em: 30/12/2021.

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

EXECUTIVE, P. Pesquisa Salarial: Presidentes e Diretores Executivos - Brasil 2015. São Paulo, 2015. Disponível em: < https://www.michaelpage.com.br/sites/michaelpage.com.br/files/150429%20-%20pesquisa_exec_port.pdf >. Acesso em: 24/11/2021.

EYAL, T. et al. When values matter: Expressing values in behavioral intentions for the near vs. distant future. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 45, n. 1, p. 35-43, Jan 2009. ISSN 0022-1031. Disponível em: < <Go to ISI>://000262165700004 http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WJB-4T84K7T-B-7&_cdi=6874&_user=5674931&_pii=S0022103108001558&_origin=gateway&_coverDate=01%2F31%2F2009&_sk=999549998&view=c&wchp=dGLbVtb-zSkWA&md5=bd3423ab9ffdca191fecdc26a07e2d49&ie=/sdarticle.pdf >. Acesso em: 26/03/2011.

FARMER, Y. Using vNM expected utility theory to facilitate the decision-making in social ethics. **Journal of Risk Research**, v. 18, n. 10, p. 1307-1319, 2015/11/26 2015. ISSN 1366-9877. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.923024> >. Acesso em: 18/03/2020.

FAUL, F. et al. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009/11/01 2009. ISSN 1554-3528. Disponível em: < <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149> >. Acesso em: 25/02/2020.

FAUL, F. et al. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175-191, 2007/05/01 2007. ISSN 1554-3528. Disponível em: < <https://doi.org/10.3758/BF03193146> >. Acesso em: 25/02/2020.

_____. **G*Power: Statistical Power Analyses for Windows and Mac**. Düsseldorf: Heinrich Heine University Düsseldorf 2020.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FEATHER, N. T. From Values to Actions - Recent Applications of the Expectancy-Value Model. **Australian Journal of Psychology**, v. 40, n. 2, p. 105-124, 1988. ISSN 0004-9530. Disponível em: < <Go to ISI>://A1988Q455300003 >. Acesso em: 23/03/2011.

_____. Values, Valences, and Choice - the Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 68, n. 6, p. 1135-1151, jun. 1995. ISSN 0022-3514. Disponível em: < <Go to ISI>://A1995RC13800013 >. Acesso em: 27/09/2010.

_____. Values, deservingness, and attitudes toward high achievers: research on tall poppies. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J. M., *et al* (Ed.). **The Psychology of Values: the Ontario Symposium**. New York: Psychology Press, v.8, 1996. ISBN 0-8058-1574-0.

FERREIRA, M. C.; FERNANDES, H. D. A.; SILVA, A. P. C. E. VALORES ORGANIZACIONAIS: UM BALANÇO DA PRODUÇÃO NACIONAL DO PERÍODO DE 2000 A 2008 NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PSICOLOGIA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 84-100, mai./jun. 2009. ISSN 1678-6971. Disponível em: < <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/1067> >. Acesso em: 12/03/2009.

FESTINGER, L. A Theory of Social Comparison Processes. **Human Relations**, v. 7, n. 2, p. 117-140, mai. 1954. Disponível em: < <http://hum.sagepub.com> >. Acesso em: 13/05/2010.

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 391 p. (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, R. From values to behavior and from behavior to values. In: ROCCAS, S. e SAGIV, L. (Ed.). **Values and Behavior: Taking a Cross Cultural Perspective**. Cham: Springer International Publishing, 2017. ISBN 978-3-319-56352-7.

FISHBEIN, M. A.; AJZEN, I. Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research. Boston: Addison-Wesley, 1975.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. ISSN 00222437. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/3151312> >. Acesso em: 21/01/2022.

FRANK, R. H. **Microeconomia e comportamento**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000. ISSN 0080-2107. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/> >. Acesso em: 17/08/2010.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. ISBN 978-85-363-0667-4.

G1. Salário mínimo em 2021: veja o valor nacional e nos estados. Rio de Janeiro, 01/01/2021. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/01/01/salario-minimo-em-2021-veja-o-valor-nacional-e-nos-estados.ghtml> >. Acesso em: 04/01/2021.

GANDAL, N. et al. Personal value priorities of economists. **Human Relations**, v. 58, n. 10, p. 1227-1252, Oct 2005. ISSN 0018-7267. Disponível em: < <Go to ISI>://000233694500001 <http://hum.sagepub.com/content/58/10/1227.full.pdf> >. Acesso em: 26/03/2011.

GARDNER, R. et al. Understanding “It Depends” in Organizational Research: A Theory-Based Taxonomy, Review, and Future Research Agenda Concerning Interactive and Quadratic Relationships. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 4, p. 610-638, 2017. Disponível em: < <https://psycnet.apa.org/record/2017-41619-004> >. Acesso em: 24/01/2022.

GATI, I.; KULCSÁR, V. Making better career decisions: From challenges to opportunities. **Journal of Vocational Behavior**, v. 126, 2021. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=s2.0-85104449747&doi=10.1016%2fj.jvb.2021.103545&partnerID=40&md5=58887eab6061b4e01aee66fc5c08e493> >. Acesso em: 27/09/2021.

GATI, I.; LEVIN, N. Making better career decisions. In: (Ed.). **APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications**. Washington, DC, US: American Psychological Association, 2015. p.193-207. (APA handbooks in psychology®). ISBN 1-4338-1756-X (Hardcover); 978-1-4338-1756-4 (Hardcover).

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5.

GINZBERG, E. Toward a Theory of Occupational Choice. **The Career Development Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 358-363, 1988. ISSN 0889-4019. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-0045.1988.tb00510.x> >. Acesso em: 29/12/2021.

GLIMCHER, P. W.; FEHR, E. **Neuroeconomics: decision making and the brain**. 2. ed. Amsterdam: Elsevier, 2014.

GLOBO, G. **Época Negócios**. Rio de Janeiro: Globo 2019.

GOODMAN, L. A. Snowball Sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n. 1, p. 148-170, 1961. ISSN 00034851. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2237615> >. Acesso em: 02/01/2022.

GOOGLE. Google Formulários. Mountain View, 2021. Disponível em: < <https://docs.google.com/forms/> >. Acesso em: 27/09/2021.

GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBER, K.; KRAFFT, M. Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In: VINZI, V. E.; CHIN, W. W., *et al* (Ed.). **Handbook of partial least squares**. Heidelberg: Springer, 2010. p.691-712.

GOUVÊA, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Ed.). **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008. ISBN 978-85-7359-737-0.

GOUVEIA, V. V. Teoria funcionalista dos valores humanos: fundamentos, aplicações e perspectivas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

GOUVEIA, V. V. et al. Valores humanos e interesses vocacionais: um estudo correlacional. **Psicologia em Estudo**, v. 13, p. 603-611, 2008. ISSN 1413-7372. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722008000300022&nrm=iso >. Acesso em: 27/09/2019.

GRANT, A.; SATCHELL, S. Investment decisions when utility depends on wealth and other attributes. **Quantitative Finance**, v. 20, n. 3, p. 499-513, 2020/03/03 2020. ISSN 1469-7688. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/14697688.2019.1663903> >. Acesso em: 18/03/2020.

GRUNERT, S. C.; JUHL, H. J. R. Values, environmental attitudes, and buying of organic foods. **Journal of Economic Psychology**, v. 16, n. 1, p. 39-62, 1995. ISSN 0167-4870. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167487094000348> >. Acesso em: 23/06/2011.

GUIDE JR., V. D. R.; KETOKIVI, M. Notes from the Editors: Redefining some methodological criteria for the journal*. **Journal of Operations Management**, v. 37, n. 1, p. v-viii, 2015. ISSN 0272-6963. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/S0272-6963%2815%2900056-X> >. Acesso em: 08/01/2022.

GUPTA, A.; CHONG, S.; LEONG, F. T. L. Development and Validation of the Vocational Identity Measure. **Journal of Career Assessment**, v. 23, n. 1, p. 79-90, 2015. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1069072714523088> >. Acesso em: 10/12/2019.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN 978-85-7780-402-3.

HAIR, J. F. et al. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2017.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-1-292-02190-4.

_____. **Multivariate Data Analysis**. 8. ed. Hampshire: Cengage Learning, 2019.

HALL, D. T. Protean Careers of the 21st Century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996. Disponível em: < <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1996.3145315> >. Acesso em: 09/12/2019.

_____. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004/08/01/ 2004. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103001647> >. Acesso em: 09/12/2019.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. Smart Choices: a practical guide to making better decisions. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

HARREN, V. A. Model of Career Decision-Making for College-Students. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 119-133, 1979. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900654> >. Acesso em: 27/09/2019.

HARTUNG, P. J. Barrier or Benefit? Emotion in Life-Career Design. **Journal of Career Assessment**, v. 19, n. 3, p. 296-305, 2011. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1069072710395536> >. Acesso em: 22/12/2021.

HE, Y. Psychophysical Interpretation for Utility Measures. **Economics**, v. 6, p. 1-35, 2012. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2012-29> >. Acesso em: 24/02/2020.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: SINKOVICS, R. R. e GHOURI, P. N. (Ed.). **New Challenges to International Marketing**: Emerald Group Publishing Limited, v.20, 2009. p.277-319. (Advances in International Marketing). ISBN 978-1-84855-469-6, 978-1-84855-468-9.

HERNANDEZ, J. M.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Pesquisa experimental em Marketing. **REMark: Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 98-117, 2014. ISSN 2177-5184. Disponível em: < <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2692> >. Acesso em: 23/02/2020.

HESSEN, J. **Filosofia dos valores**. Coimbra: Livraria Almedina, 2001. ISBN 972-40-1535-1.

HOFFMAN, R. LinkedIn. Sunnyvale, 2021. Disponível em: < <https://www.linkedin.com> >. Acesso em: 27/09/2022.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. ISBN 0-8039-7323-3.

HOLLAND, J. L. Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments, 3rd ed. Odessa: Psychological Assessment Resources, 1997.

HOMER, P. M.; KAHLE, L. R. A Structural Equation Test of the Value Attitude Behavior Hierarchy. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 4, p. 638-646, abr. 1988. ISSN 0022-3514. Disponível em: < <Go to ISI>://A1988M791800009 >. Acesso em: 20/09/2010.

HRUBES, D.; AJZEN, I.; DAIGLE, J. Predicting hunting intentions and behavior: an application of the theory of planned behavior. **Leisure Sciences**, United Kingdom, v. 23, n. 3, p. 165-178, 2001. ISSN 01490400. Disponível em: < <http://articles.sirc.ca/search.cfm?id=S-790577> >

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=SPHS-790577&site=ehost-live> >. Acesso em: 23/06/2011.

HUNT, S. D. Marketing theory : foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. New York: Taylor & Francis, 2010. ISBN 978-0-7656-2363-8.

IBARRA, H. Working Identity: unconventional strategies for reinventing your career. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

IBM. **IBM SPSS Statistics Versão 23**. New York: IBM Corporation 2015.

ICF; PWC. 2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary. International Coach Federation. 2016

IRELAND, G. W.; LENT, R. W. Career exploration and decision-making learning experiences: A test of the career self-management model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 106, p. 37-47, Jun 2018. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117301410> >. Acesso em: 27/09/2019.

IVANIŠ, M.; PAVLOVIĆ, N. Interrelation of personal value systems and ethical behaviour of high-level hotel management in Croatia. **International Journal for Quality Research**, v. 12, n. 2, p. 487-500, 2018. ISSN 18006450 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85049050488&doi=10.18421%2fIJQR12.02-11&partnerID=40&md5=9153455f64d538323fa6eeda054a3fb3> >. Acesso em: 01/01/2022.

JOHNSON, T. P. Snowball Sampling: Introduction. **Wiley StatsRef: Statistics Reference Online**, 2014. ISSN 9781118445112. Disponível em: < <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat05720> >. Acesso em: 12/07/2018.

JÚNIOR, A. S. T.; MOURA, G. L. D. Decisão em Administração: uma discussão. In: YU, A. S. O. (Ed.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. On the study of statistical intuitions. **Cognition**, v. 11, n. 2, p. 123-141, 1982/03/01/ 1982. ISSN 0010-0277. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0010027782900221> >. Acesso em: 09/07/2018.

KATZ, D. The functional approach to the study of attitudes. **Public Opinion Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 163-204, 1960. ISSN 0033362X (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0001334825&partnerID=40&md5=69ecac987fd043624f833b0408a62899> >. Acesso em: 22/02/2020.

KAUSHAL, P.; VASHISHT, S. Protean Career Orientation, Career Decision Self-efficacy and Career Outcomes of Millennial IT Professionals. **Management and Labour Studies**, v. 46, n. 3, p. 248-262, 2021. ISSN 0258042X (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102941278&doi=10.1177%2f0258042X21991016&partnerID=40&md5=248ef7469f3bd89f3d7e5697932f7158> >. Acesso em: 06/12/2021.

KAYGIN, E.; GULLUCE, C. The Relationship between Career Choice and Individual Values: A Case Study of a Turkish University. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 3, n. 3, p. 119-134, 2013. Disponível em: < <https://www.ijhssnet.com/journal/index/1595> >. Acesso em: 27/09/2019.

KENNY, D. A. Moderator Variables: introduction. s. l., 2018. Disponível em: < <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm> >. Acesso em: 24/01/2022.

KILIMNIK, Z. M.; RODRIGUES, S. B. Trajetórias e transições de carreiras: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. In: KILIMNIK, Z. M. (Ed.). **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In: PARSONS, T. e SHILS, E. A. (Ed.). **Toward a general theory of action**. New York: Harper & Row, 1951.

KRISTIANSEN, C. M.; HOTTE, A. M. Morality and the Self: implications for the when and how of value-attitude-behavior relations. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J. M., *et al* (Ed.). **The Psychology of Values: the Ontario Symposium Volume 8**. New York: Psychology Press, v.8, 1996.

KRISTIANSEN, C. M.; ZANNA, M. P. Justifying attitudes by appealing to values: a functional perspective. **British Journal of Social Psychology**, v. 27, n. 3, p. 247-256, 1988. Disponível em: < [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)2044-8309/issues](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)2044-8309/issues) >. Acesso em: 21/03/2011.

_____. The Rhetorical Use of Values to Justify Social and Intergroup Attitudes. **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 47-65, Winter94 1994. ISSN 00224537. Disponível em: < <http://>

search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=9510242502&site=ehost-live >. Acesso em: 27/09/2010.

KRUSE, P. et al. Values Matter, Don't They?—Combining Theory of Planned Behavior and Personal Values as Predictors of Social Entrepreneurial Intention. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 55-83, 2019. ISSN 19420676 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85057528523&doi=10.1080%2f19420676.2018.1541003&partnerID=40&md5=976bf95cf3d61792230869ab430c4848> >. Acesso em: 01/01/2022.

KULCSÁR, V.; DOBREAN, A.; GATI, I. Challenges and difficulties in career decision making: Their causes, and their effects on the process and the decision. **Journal of Vocational Behavior**, v. 116, 2020. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85077654671&doi=10.1016%2fj.jvb.2019.103346&partnerID=40&md5=685f44a2697fd14ed0adf10a3a66c30b> >. Acesso em: 20/12/2021.

LANERO, A.; VÁZQUEZ, J.-L.; AZA, C. L. Social cognitive determinants of entrepreneurial career choice in university students. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 8, p. 1053-1075, 2016. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242615612882> >. Acesso em: 27/09/2019.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999. Disponível em: < <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1999.2553248> >. Acesso em: 26/02/2020.

LAUERMANN, F.; TSAI, Y. M.; ECCLES, J. S. Math-related career aspirations and choices within Eccles et al.'s expectancy-value theory of achievement-related behaviors. **Developmental Psychology**, v. 53, n. 8, p. 1540-1559, 2017. Disponível em: < <https://psycnet-apa-org.ez67.periodicos.capes.gov.br/fulltext/2017-27406-001.html> >. Acesso em: 27/09/2019.

LEE, P. Y. et al. The role of personal values in Chinese consumers' food consumption decisions. A case study of healthy drinks. **Appetite**, v. 73, n. 0, p. 95-104, 2014. ISSN 0195-6663. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0195666313004431> >. Acesso em: 02/07/2014.

LENT, R. W.; BROWN, S. D. Social Cognitive Career Theory and Subjective Well-Being in the Context of Work. **Journal of Career Assessment**, v. 16, n. 1, p. 6-21, 2008. Disponível em: < <http://jca.sagepub.com/content/16/1/6.abstract> >. Acesso em: 12/01/2011.

LENT, R. W.; BROWN, S. D. Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. **Journal of Vocational Behavior**, v. 120, 2020. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?>

e i d = 2 -

Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEiH%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDcqqXIVi19pXqWV3VERUZHss5zGOiveG2wlU4ZAgZwHAIhALY24hI%2BZOrNT6n32Mm7bf8v4m%2Fmc7Z3hLN2HclGGHJyKtkCCKn%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQAhoMMDU5MDAazNTQ2ODY1IgzYlp5PopPdND%2F%2FgJAqrQIoWcq0HqBsNWNEpWQi3e34RqaOdse3XwYcjkmfe7NcldY7cHf4mfiGNic9oJ%2F9gpAK9ItnVData3s2RyYLFgf%2FLAMSYNQ0osC6orqt6pJoPURR7QTQS8RcgFX%2FgJEFUAMeR7t4a4xML%2FwOUAti8p7zWs0%2BBI11xkUr%2FGQ8BFk%2F9r%2FtaWITk%2B%2FfpYgdc0%2BQt%2Bk2G7XGwbhx0iKeWTuHOxr%2BdstrmZBLBGUn9tJIvo6A46lGpNm274lhZHWv1WHqupW88eMn8wylzJ7IgfHh8MUE3WHH%2FSZziP%2BM1Lsu%2FWjDAPBSYL6E2DL%2BeMO5KwjeURwGZe8WiNx1zEG3tHJUAMVes5kL1LfdxKOGX03BZVvahe%2BQs6vLw4whOcxO37ky%2BRvvpA9Q0yZVIV7%2BPMO6Cy%2B4FOs4C%2F3wcEzWr3bw74Xe6%2FjDvwH%2FkaDmANQq9iVCgfkQ6m1s9GEt4jsgf3U4NeK47s87lJtr%2F4Jdrbnofp%2BTO11jb05UcGsXDW3ud9f%2B6Cv1wnHFePzqnJ0wCvLGjkcEhrFOuLsI3krApAONfU7aY9gN3mUnHbeB9HJuBvW2s5j3OQvZSjfQhLKyXJ3f4ysNbDn9UdqtDCpzbdkVbaxm2JFPOXVZLCqWFFw%2B208yixdgE62QjyXbc1KagJdlpqj15Upv5p1jXWj6gk4zeMAewNEOfH2pF1WQcCrMy2fW1MbAXJYYEDC9BOiuQhIP7GrPuI2vAtyvlmwparto9YT%2F%2Fj5JICXwsk%2BF%2FuGsZ7LrvNF0UKBgipAcRc%2BqyzoWF52tf0hqv4Q5enM4%2BG7i0hAPbuONHzVFTB0mcCEp4uOHNSIVRnhDerz8WhxtvTTEdaRv6A%3D%3D&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20191118T161313Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTYXLEA5WRYY%2F20191118%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Signature=bfd1e2f0122d3819879e90def87c301f9ef7461001729a71169a50342e2f01ac&hash=97f48d33e517619d0bebc61f47b11f6d7b6ad16c55b7190d017d37d52482894c&host=68042c943591013ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=S0001879117300015&tid=spdf-3115eace-cb96-4392-b6c7-f00f1cf03956&sid=0c0b352f389898426d98e89-c478f9bc1488gxraqa&type=client >.

LENT, R. W. et al. Social-Cognitive Predictors of Career Exploration and Decision-Making: Longitudinal Test of the Career Self-Management Model. **Journal of Counseling Psychology**, v. 66, n. 2, p. 184-194, Mar 2019. ISSN 0022-0167. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000459931800005 >. Acesso em: 09/12/2019.

LEONETI, A. B. Utility Function for modeling Group Multicriteria Decision Making problems as games. **Operations Research Perspectives**, v. 3, p. 21-26, 2016. ISSN 22147160 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84969857988&doi=10.1016%2fj.orp.2016.04.001&partnerID=40&md5=6ff10252856c3a17693c37f8b3e82037> >. Acesso em: 30/12/2021.

LICHTENBERG, J. W.; SHAFFER, M.; ARACHTINGI, B. M. Expected utility and sequential elimination models of career decision making. **Journal of Vocational Behavior**, v. 42, n. 2, p. 237-252, 1993. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-38249003234&doi=10.1006%2fjvbe.1993.1017&partnerID=40&md5=dc738da96c2db8ad590733f15567906b> >. Acesso em: 18/03/2020.

LINDEMAN, M.; VERKASALO, M. Measuring Values With the Short Schwartz's Value Survey. **Journal of Personality Assessment**, v. 85, n. 2, p. 170 - 178, 2005. ISSN 0022-3891. Disponível em: < http://www.informaworld.com/10.1207/s15327752jpa8502_09 >. Acesso em: 13/05/2010.

LINDSTROM, D. P. How Representative Are Snowball Samples? Using the Ethnosurvey to Study Guatemala-U.S. Migration. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 666, p. 64-76, 2016. ISSN 00027162. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/24756128> >. Acesso em: 02/01/2022.

LO PRESTI, A.; MANUTI, A.; BRISCOE, J. P. Organizational citizenship behaviors in the era of changing employment patterns: The complementary roles of psychological contracts and protean and boundaryless careers. **Career Development International**, v. 24, n. 2, p. 127-145, 2019. Disponível em: < <https://doi-org.ez67.periodicos.capes.gov.br/10.1108/CDI-05-2018-0137> >. Acesso em: 09/12/2019.

LOFQUIST, L. H.; DAWIS, R. Values as second-order needs in the theory of work adjustment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 12, n. 1, p. 12-19, 1978. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0038970116&doi=10.1016%2f0001-8791%2878%2990003-9&partnerID=40&md5=75b1b670353775b0a63531db4d6f508c> >. Acesso em: 22/12/2021.

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.

LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing Careers**. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1982.

LÖNNQVIST, J.-E. et al. Personal values and prosocial behaviour in strategic interactions: Distinguishing value-expressive from value-ambivalent behaviours. **European Journal of Social Psychology**, v. 43, n. 6, p. 554-569, 2013. ISSN 1099-0992. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.1976> >. Acesso em: 02/07/2014.

LUNE, H.; BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 9. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017.

LUZZO, D. A. Value of Career-Decision-Making Self-Efficacy in Predicting Career-Decision-Making Attitudes and Skills. **Journal of Counseling Psychology**, v. 40, n. 2, p. 194-199, 1993. Disponível em: < <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0000587395&partnerID=40&md5=e7c2821bb652ca224fa11ed0053e07b3> >. Acesso em: 03/07/2014.

MAIO, G. R. et al. Addressing Discrepancies between Values and Behavior: The Motivating Effect of Reasons. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 37, n. 2, p. 104-117,

2001. ISSN 0022-1031. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WJB-45B5C16-Y/2/c14451f91ba4cf96274bb0debfece3c7> >. Acesso em: 27/09/2010.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-85-221-0705-6.

MANTOVANI, F. Guia Salarial 2021. São Paulo, 2021. Disponível em: < <https://cimentoitambe.com.br/wp-content/uploads/2020/11/guia-salarial-robert-half-2021compactado.pdf> >. Acesso em: 24/11/2021.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-5152-4.

MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-4796-1.

MASIERO, L.; YANG, Y.; QIU, R. T. R. Understanding hotel location preference of customers: Comparing random utility and random regret decision rules. **Tourism Management**, v. 73, p. 83-93, 2019. ISSN 02615177 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85060709914&doi=10.1016%2fj.tourman.2018.12.002&partnerID=40&md5=506c7fee35b5e2058f1e32d40093dab1> >. Acesso em: 18/03/2020.

MCNAMEE, P.; CELONA, J. Decision analysis for the professional. 4. Menlo Park: SmartOrg, 2008.

MICROSOFT. **Microsoft Excel for Mac**. Redmond: Microsoft. Office 365 Personal 2020.

_____. **Microsoft Excel for Mac**. Redmond: Microsoft. Office 365 Personal 2021.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 365-380, 1994. ISSN 0894-3796. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030150406> >. Acesso em: 09/12/2019.

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINNING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. 4. New York: Wiley-Interscience, 2001. ISBN 978-0470125069.

MOORE, D. S.; MCCABE, G. P. **Introdução à prática da Estatística**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. D. S. A. D. (Ed.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MUBAKO, G. et al. Personal Values and Ethical Behavior in Accounting Students. **Journal of Business Ethics**, v. 174, n. 1, p. 161-176, 2021. ISSN 01674544 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85089895502&doi=10.1007%2fs10551-020-04606-1&partnerID=40&md5=01ebe5983f17a45ab6b65cef133a2c19> >. Acesso em: 01/01/2022.

NEDELKO, Z.; POTOCHAN, V. Sustainability of organizations: The contribution of personal values to democratic leadership behavior focused on the sustainability of organizations. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 8, 2021. ISSN 20711050 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104179385&doi=10.3390%2fsu13084207&partnerID=40&md5=03efaec3a2a6c4888311691358bf8872> >. Acesso em: 01/01/2022.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003.

OCK, J.; OSWALD, F. L. The utility of personnel selection decisions: Comparing compensatory and multiple-hurdle selection models. **Journal of Personnel Psychology**, Germany, v. 17, n. 4, p. 172-182, 2018. ISSN 2190-5150(Electronic),1866-5888(Print). Disponível em: < <https://psycnet-apa-org.ez67.periodicos.capes.gov.br/record/2018-56787-002> >. Acesso em: 18/03/2020.

OVERTON, H. K. Examining the impact of message frames on information seeking and processing: A new integrated theoretical model. **Journal of Communication Management**, v. 22, n. 3, p. 327-345, 2018. ISSN 1363-254X. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2017-0114> >. Acesso em: 24/02/2020.

PAKIZEH, A.; GEBAUER, J. E.; MAIO, G. R. Basic human values: Inter-value structure in memory. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 43, n. 3, p. 458-465, May 2007. ISSN 0022-1031. Disponível em: < <Go to ISI>://000246229000014 >. Acesso em: 12/02/2010.

PARSONS, F. **Choosing a vocation**. London: Gay & Hancock, 1909.

PEREZ-LOPEZ, M. C.; GONZALEZ-LOPEZ, M. J.; RODRIGUEZ-ARIZA, L. Applying the social cognitive model of career self-management to the entrepreneurial career decision: The role of exploratory and coping adaptive behaviours. **Journal of Vocational Behavior**, v. 112, p. 255-269, Jun 2019. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000472991400018 >. Acesso em: 27/09/2019.

PONIZOVSKIY, V. et al. Social Construction of the Value–Behavior Relation. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. 934, p. 1-12, 2019-May-01 2019. ISSN 1664-1078. Disponível em: < <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.00934> >. Acesso em: 11/12/2019.

POORTINGA, W.; STEG, L.; VLEK, C. Values, Environmental Concern, and Environmental Behavior: A Study into Household Energy Use. **Environment and Behavior**, v. 36, n. 1, p.

70-93, January 1, 2004. Disponível em: < <http://eab.sagepub.com/cgi/content/abstract/36/1/70> >.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, Á. e PORTO, J. B. (Ed.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005. ISBN 85.326.3147-9.

POZZEBON, J. A.; ASHTON, M. C. Personality and Values as Predictors of Self- and Peer-Reported Behavior. **Journal of Individual Differences**, v. 30, n. 3, p. 122-129, 2009. ISSN 1614-0001. Disponível em: < <Go to ISI>://000268863900001 >. Acesso em: 10/09/2010.

PURC, E.; LAGUN, M. Personal values and innovative behavior of employees. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. APR, 2019. ISSN 16641078 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85065148828&doi=10.3389%2ffpsyg.2019.00865&partnerID=40&md5=f4455ac9f9e489a6c4dfee8f6f01cb00> >. Acesso em: 01/01/2022.

QUESTIONPRO. **QuestionPro: The Insights Platform**. QuestionPro Survey Software. San Francisco: Survey Analytics LLC 2021.

REIS, G. G. et al. Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 32-54, Set./Out. 2010. ISSN 1678-6971. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000500003&lng=en&nrm=iso >. Acesso em: 30/03/2021.

RESCHER, N. **Introduction to value theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.

RHEE, E. et al. The Relationship Among the Six Vocational Identity Statuses and Five Dimensions of Planned Happenstance Career Skills. **Journal of Career Development**, v. 43, n. 4, p. 368-378, 2016. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845315602120> >. Acesso em: 10/12/2019.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014. ISSN 2177-5184. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31081/modelagem-de-equacoes-estruturais-com-utilizaca---> >. Acesso em: 08/01/2022.

RODRIGUES, R.; BUTLER, C. L.; GUEST, D. Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. **Journal of Vocational Behavior**, v. 110, p. 1-11, 2019. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879118301337> >. Acesso em: 09/12/2019.

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.

ROKEACH, M. Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change. San Francisco: Jossey-Bass, 1968. ISBN 0-87589-013-X.

_____. Long-Range Experimental Modification of Values, Attitudes, and Behavior. **American Psychologist**, v. 26, n. 5, p. 453-&, 1971. ISSN 0003-066X. Disponível em: < <Go to ISI>://A1971J345900004 >. Acesso em: 27/09/2015.

_____. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973. ISBN 0029267501.

_____. Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROS, M. Valores, atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico. In: ROS, M. e GOUVEIA, V. V. (Ed.). **Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Editora Senac, 2006. ISBN 85-7359-501-9.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999. ISSN 1464-0597. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x> >. Acesso em: 15/04/2010.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. Values, intelligence and client behavior in career counseling: A field study. **European Journal of Psychology of Education**, v. 19, n. 3, p. 237-254, 2004. ISSN 0256-2928. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1007/BF03173222> >. Acesso em: 23/06/2011.

SAINT-EXUPÉRY, A. D. **O Pequeno Príncipe**. 51. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2015. ISBN 978.85-220-3145-0.

SANTOS, S. C. et al. Understanding how and when personal values foster entrepreneurial behavior: A humane perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 59, n. 3, p. 373-396, 2021. ISSN 00472778 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104063546&doi=10.1080%2f00472778.2021.1888384&partnerID=40&md5=5463b7d4bcec2422c49a69ece9b1a401> >. Acesso em: 01/01/2021.

SAROGLOU, V.; DELPIERRE, V.; DERNELLE, R. Values and religiosity: a meta-analysis of studies using Schwartz's model. **Personality and Individual Differences**, v. 37, n. 4, p. 721-734, 2004. ISSN 0191-8869. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886903004033> >. Acesso em: 23/06/2011.

SAVICKAS, M. L. et al. Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. **Journal of Vocational Behavior**, v. 75, n. 3, p. 239-250, 2009/12/01/ 2009. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187910900058X> >. Acesso em: 10/12/2019.

SCARPELLO, V.; CAMPBELL, J. P. Job Satisfaction: Are All the Parts There? **Personnel Psychology**, v. 36, n. 3, p. 577-600, 1983. ISSN 0031-5826. Disponível em: < <Go to ISI>://A1983RJ12900006 >. Acesso em: 05/03/2011.

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

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 978-85-224-5497-6.

SCHOENFELDER, T. E.; HANTULA, D. A. A job with a future? Delay discounting, magnitude effects, and domain independence of utility for career decisions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, n. 1, p. 43-55, 2003. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0037318667&doi=10.1016%2fS0001-8791%2802%2900032-5&partnerID=40&md5=7cd7f1f93030033330a01d95c2ca38e7> >. Acesso em: 18/03/2020.

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, 1992. p.1-65. ISBN 0065-2601.

_____. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, Winter94 1994. ISSN 00224537. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=9510242501&site=ehost-live> >. Acesso em: 27/09/2010.

SCHWARTZ, S. H. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J. M., et al (Ed.). **The Psychology of Values: the Ontario Symposium**. New York: Psychology Press, v.8, 1996. ISBN 0-8058-1574-0.

_____. Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: TAMAYO, Á. e PORTO, J. B. (Ed.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005a. ISBN 85.326.3147-9.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Á. e PORTO, J. B. (Ed.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005b. ISBN 85.326.3147-9.

_____. Basic human values : theory, measurement, and applications. **Revue Francaise De Sociologie**, v. 47, n. 4, p. 929+, Oct-Dec 2006a. ISSN 0035-2969. Disponível em: < <Go to ISI>://000244827200010 >. Acesso em: 26/03/2011.

_____. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M. e GOUVEIA, V. V. (Ed.). **Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006b. ISBN 85-7359-501-9.

SCHWARTZ, S. H. Draft Users Manual: Proper Use of the Schwarz Value Survey. Auckland. 2009

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

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, set. 1987. ISSN 0022-3514. Disponível em: < <Go to ISI>://A1987J918000014 >. Acesso em: 08/04/2009.

SCHWARTZ, S. H.; BOEHNKE, K. Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. **Journal of Research in Personality**, v. 38, n. 3, p. 230-255, 2004. ISSN 0092-6566. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WM0-4979HSF-5/2/785ea52869e5c37c4496371ca365252e> >. Acesso em: 29/03/2010.

SCHWARTZ, S. H. et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, US, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012. ISSN 1939-1315(Electronic),0022-3514(Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/fulltext/2012-19404-001.html> >. Acesso em: 27/09/2015.

SCHWARTZ, S. H. et al. Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, n. 5, p. 519-542, set. 2001. Disponível em: < <http://jcc.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/5/519> >. Acesso em: 05/07/2011.

SCHWARTZ, S. H. et al. Value priorities and social desirability: much substance, some style. **British Journal of Social Psychology**, v. 36, n. 1, p. 3-18, 1997. Disponível em: < [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)2044-8309/issues](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)2044-8309/issues) >. Acesso em: 21/03/2011.

SHAPIRO, S. S.; FRANCA, R. S. An Approximate Analysis of Variance Test for Normality. **Journal of the American Statistical Association**, v. 67, n. 337, p. 215-216, 1972/03/01 1972. ISSN 0162-1459. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01621459.1972.10481232> >. Acesso em: 08/01/2022.

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. ISSN 00063444. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2333709> >. Acesso em: 28/07/2011.

SHIN, Y.-J.; KELLY, K. R. Cross-Cultural Comparison of the Effects of Optimism, Intrinsic Motivation, and Family Relations on Vocational Identity. **The Career Development**

Quarterly, v. 61, n. 2, p. 141-160, 2013. ISSN 0889-4019. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-0045.2013.00043.x> >. Acesso em: 10/12/2019.

SIEGEL, S. **Nonparametric statistics for the behavioral sciences**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1956. ISBN 07-057348-4.

SILVA, R. C. D. et al. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, p. 145-162, 2016. ISSN 1806-4892. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922016000100145&nrm=iso >. Acesso em: 09/12/2019.

SIMON, C. P.; BLUME, L. **Matemática para economistas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SMARTPLS-GMBH. **SmartPLS**. Alabama: SmartPLS GmbH 2021.

SMITH, P. B. Cultural Values Versus Cultural Norms as Predictors of Differences in Helping Behaviors and in Emotion Regulation: A Preliminary Nation-Level Test Related to the Leung-Morris Model. **Management and Organization Review**, v. 13, n. 4, p. 739-766, 2017. ISSN 1740-8776. Disponível em: < <https://www.cambridge.org/core/article/cultural-values-versus-cultural-norms-as-predictors-of-differences-in-helping-behaviors-and-in-emotion-regulation-a-preliminary-nationlevel-test-related-to-the-leungmorris-model/7002C669FFB0C0044D782374D493DEE3> >. Acesso em: 20/06/2018.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONE, E. F.; STONE, D. L.; GUEUTAL, H. G. Influence of Cognitive-Ability on Responses to Questionnaire Measures - Measurement Precision and Missing Response Problems. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 4, p. 418-427, Aug 1990. ISSN 0021-9010. Disponível em: < <Go to ISI>://A1990DZ32000007 >. Acesso em: 23/06/2011.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STURGES, J. et al. Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 7, p. 821-838, 2005. ISSN 0894-3796. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.341> >. Acesso em: 10/12/2019.

SUAR, D.; KHUNTIA, R. Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 3, p. 443-460, 2010. ISSN 0167-4544. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0517-y> >. Acesso em: 11/01/2011.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980/06/01/ 1980. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879180900561> >. Acesso em: 22/12/2021.

SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

TAMAYO, Á. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 2, p. 37-47, abr./jun 2000. ISSN 0080-2107. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/> >. Acesso em: 23/06/2011.

TAMAYO, Á. et al. Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 11, p. 281-294, 1998. ISSN 0102-7972. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79721998000200008&nrm=iso >. Acesso em: 28/06/2009.

TAMAYO, Á. et al. Prioridades axiológicas e uso de preservativo. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 14, n. 1, p. 167-175, 2001. ISSN 0102-7972. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722001000100014&nrm=iso >. Acesso em: 28/06/2009.

TAMAYO, Á.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993. ISSN 0102-3772. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0102-3772&lng=pt&nrm=iso >. Acesso em: 05/05/2010.

TAN, B. C. The role of perceived consumer effectiveness on Value-Attitude-Behaviour model in green buying behaviour context. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 12, p. 1766-1771, 2011. Disponível em: < <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84856587126&partnerID=40&md5=bd30d53aa77e73f169a413800f7514c1> >. Acesso em: 03/07/2014.

TEIXEIRA, M. L. M.; IWAMOTO, H. M.; MEDEIROS, A. L. Estudos Bibliométricos (?) em Administração: discutindo a transposição de finalidade. **2013**, v. 14, n. 3, p. 30, 2013-09-30 2013. ISSN 2358-0917. Disponível em: < <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/57/28> >. Acesso em: 24/04/2017.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16589/a-efetividade-da-matriz-de-amarracao-de-mazzon-nas-pesquisas-em-aadministracao> >. Acesso em: 28/03/2020.

TERRY, D. J.; HOGG, M. A.; WHITE, K. M. The theory of planned behaviour: Self-identity, social identity and group norms. **British Journal of Social Psychology**, v. 38, n. 3, p.

225-244, 1999. ISSN 0144-6665. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/014466699164149> >. Acesso em: 24/03/2020.

THALER, R. H. Toward a positive theory of consumer choice. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 1, p. 39-60, 1980/03/01/ 1980. ISSN 0167-2681. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167268180900517> >. Acesso em: 15/04/2018.

THOMAS, W. L.; ZNANIECKI, F. Methodological Note. In: THOMAS, W. L. e ZNANIECKI, F. (Ed.). **The Polish peasant in Europe and America**. New York: Dover Publications, v.1, 1958.

TORELLI, C. J.; KAIKATI, A. M. Values as Predictors of Judgments and Behaviors: The Role of Abstract and Concrete Mindsets. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 96, n. 1, p. 231-247, Jan 2009. ISSN 0022-3514. Disponível em: < <Go to ISI>://000262049800018 >. Acesso em: 10/09/2010.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. ISSN 00368075, 10959203. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1738360> >. Acesso em: 09/07/2018.

UDAYAR, S. et al. Difficulties in Career Decision Making and Self-Evaluations: A Meta-Analysis. **Journal of Career Assessment**, v. 28, n. 4, p. 608-635, 2020. ISSN 10690727 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85082180379&doi=10.1177%2f1069072720910089&partnerID=40&md5=60b4c7e46450ac9b4ed52a7b15795349> >. Acesso em: 27/09/2021.

VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. et al. The importance of horizontal fit of university student jobs for future job quality. **Career Development International**, v. 24, n. 3, p. 239-256, 2019. ISSN 13620436 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073632284&doi=10.1108%2fCDI-12-2018-0330&partnerID=40&md5=570c399a9115ed2ab61d7ea661343578> >. Acesso em: 20/12/2021.

VARIAN, H. R. **Microeconomia: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. ISBN 85-352-1670-7.

VASKE, J. J.; DONNELLY, M. P. A Value-Attitude-Behavior Model Predicting Wildland Preservation Voting Intentions. **Society & Natural Resources: An International Journal**, v. 12, n. 6, p. 523 - 537, 1999. ISSN 0894-1920. Disponível em: < <http://www.informaworld.com/10.1080/089419299279425> >. Acesso em: 17/06/2010.

VECCHIONE, M. et al. Personal values and political activism: A cross-national study. **British Journal of Psychology**, p. 1-23, 2014. ISSN 2044-8295. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/bjop.12067> >. Acesso em: 02/07/2014.

VELOSO, E. F. R. Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

VERKASALO, M. et al. European norms and equations for a two dimensional presentation of values as measured with Schwartz's 21-item portrait values questionnaire. **European Journal of Social Psychology**, v. 39, n. 5, p. 780-792, Aug 2009. ISSN 0046-2772. Disponível em: <<Go to ISI>://000268482000011
http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1002/ejsp.580/asset/580_ftp.pdf?v=1&t=glqmkkb&s=6aecee443f9a069791a344cc1d7a167386ac84b1 >. Acesso em: 26/03/2011.

VERPLANKEN, B.; HOLLAND, R. W. Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434-447, mar. 2002. ISSN 0022-3514. Disponível em: <<Go to ISI>://000174041300011 >. Acesso em: 24/09/2010.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 12/30 2014. Disponível em: < <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977> >. Acesso em: 02/01/2022.

WACH, M.; GOSLING, P. Values, interests and attitudes within vocational behaviour. **European Journal of Psychology of Education**, v. 19, n. 3, p. 223-226, 2004. ISSN 0256-2928. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1007/BF03173220> >. Acesso em: 23/06/2011.

WATERS, L. et al. Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. **Journal of Vocational Behavior**, v. 84, n. 3, p. 405-419, 2014/06/01/ 2014. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879114000463> >. Acesso em: 09/12/2019.

WATTON, E.; LICHTENSTEIN, S.; AITKEN, P. 'Won't get fooled again': How personal values shape leadership purpose, behavior and legacy. **Journal of Management & Organization**, v. 25, n. 3, p. 414-429, 2019. ISSN 1833-3672. Disponível em: < <https://www.cambridge.org/core/article/wont-get-fooled-again-how-personal-values-shape-leadership-purpose-behavior-and-legacy/C455523AB4A886A3D31F27B116FB97DD> >. Acesso em: 01/01/2022.

WOLD, H. Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions. In: JÖRESKOG, K. G. e WOLD, H. (Ed.). **Systems Under Indirect Observations: Part II**. Amsterdam: North-Holland, 1982.

WOOLDRIDGE, J. M. Introductory Econometrics: a modern approach. 5. ed. Mason: Cengage Learning, 2012.

XU, H. Career decision-making from a dual-process perspective: Looking back, looking forward. **Journal of Vocational Behavior**, v. 126, 2021. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104414452&doi=10.1016%2fj.jvb.2021.103556&partnerID=40&md5=45f28fc71e3426679324562e33337b3e> >. Acesso em: 27/09/2021.

YU, A. S. O. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZHANG, F.; XU, S. Multiple Attribute Group Decision Making Method Based on Utility Theory Under Interval-Valued Intuitionistic Fuzzy Environment. **Group Decision and Negotiation**, v. 25, n. 6, p. 1261-1275, 2016. ISSN 09262644 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84961201743&doi=10.1007%2fs10726-016-9473-y&partnerID=40&md5=0c872cbccdc0d3f84794032b6fb8417f> >. Acesso em: 30/12/2021.

ZHOU, Y. et al. The moderating role of human values in planned behavior: The case of Chinese consumers' intention to buy organic food. **Journal of Consumer Marketing**, v. 30, n. 4, p. 335-344, 2013. Disponível em: < <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84879968081&partnerID=40&md5=5f11946b9008e8873578f14621df9de8> >. Acesso em: 03/07/2014.

7. APÊNDICES

- APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DA FASE 1.
- APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO DA FASE 2.

7.1 Apêndice 1: questionário da fase 1

6/23/2021

Questionário de Atributos de Gestão

Questionário de Atributos de Gestão

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Respondente.

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa: a utilidade como moderadora entre os valores pessoais, as atitudes e a decisão de carreira. Esta pesquisa está ligada ao Programa de Doutorado em Administração da FEA-USP e será realizada em duas fases. Nesta primeira fase, tem-se como objetivo levantar quais são os atributos que levam as pessoas a aceitarem ou não assumir um cargo de gestão em uma organização. Cumprida esta fase, no segundo semestre deste ano, esses atributos serão utilizados para um estudo experimental de tomada de decisão de carreira na qual os respondentes escolherão dentre cenários baseados nesses atributos. Com isso, os resultados deste trabalho poderão contribuir para melhores decisões de carreira das pessoas no futuro.

Ademais, faz-se importante esclarecer que este questionário é inteiramente de caráter científico e sigiloso. Sendo assim, os pesquisadores não o(a) identificarão em qualquer publicação que possa resultar deste estudo. Apenas os resultados gerais agrupados serão publicados na tese que ficará disponível no site do Banco de Teses da USP (<http://www.teses.usp.br/>) até o final de 2022.

Finalmente, saiba que a sua participação é voluntária e, por isso, você é livre para recusar-se em participar, retirar seu consentimento ou interromper a sua participação a qualquer momento e por quaisquer motivos ou riscos detectados antes, durante ou após o preenchimento deste formulário.

O tempo aproximado de preenchimento é de 10 minutos.

Desde já agradecemos imensamente por sua colaboração nesta pesquisa.

Equipe de pesquisa:

Fábio Affonso

Doutorando em Administração na Universidade de São Paulo

E-mail: fabioaffonso@usp.br

Conheça o pesquisador: <http://lattes.cnpq.br/6648375956508877>

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Professor livre-docente na Universidade de São Paulo

Orientador da tese

Conheça o pesquisador: <http://lattes.cnpq.br/1179626018164839>

* Required

1. Por meio deste aceite, declaro que fui informado(a) dos objetivos desta pesquisa de maneira clara e detalhada, que esclareci as dúvidas sobre minha participação e que autorizo o uso dos dados coletados por meio deste formulário para os fins científicos restritos aos objetivos desta pesquisa para qual fui convidado(a). *

Mark only one oval.

- Aceito participar desta pesquisa.
- Não aceito participar desta pesquisa.

Bloco A -
Status de
carreira

Caso tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento deste questionário, por favor entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: fabioaffonso@usp.br

Prezado(a) Respondente, muito obrigado por aceitar participar desta pesquisa. A partir deste momento, siga as instruções para iniciar o seu preenchimento.

2. Em primeiro lugar, assinale a alternativa que melhor descreve o seu status atual de carreira. *

Para responder esta questão, utilize o seu momento de carreira hoje em dia, independentemente da área, setor, organização ou tipo de função que você execute. Ademais, considere como uma posição de gestão o fato de um cargo possuir pessoas subordinadas e dependentes.

Mark only one oval.

- Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição. *Skip to question 3*
- Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição.
Skip to question 3
- Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro.
Skip to question 7
- Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro.
Skip to question 11
- Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta.
Skip to question 15
- No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão.
Skip to question 3

Bloco B -
Decisão
pela gestão

Caso tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento deste questionário, por favor entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: fabioaffonso@usp.br

Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Quando você aceitou ser gestor(a), quais foram os critérios mais importantes que você utilizou para realizar essa escolha?

Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.

3. Critério-chave número 1: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

4. Explicação do critério-chave número 1: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 1.

5. Critério-chave número 2: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

6. Explicação do critério-chave número 2: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 2.

Skip to question ¹⁹

**Bloco B -
Quero ser
gestor**

Caso tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento deste questionário, por favor entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: fabioaffonso@usp.br

Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Para você aceitar ser um(a) gestor(a), quais seriam os critérios mais importantes que você utilizaria para realizar essa escolha?

Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.

7. Critério-chave número 1: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

8. Explicação do critério-chave número 1: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 1.

9. Critério-chave número 2: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

10. Explicação do critério-chave número 2: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 2.

Skip to question 19

**Bloco B -
Não quero
ser gestor**

Caso tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento deste questionário, por favor entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: fabioaffonso@usp.br

6/23/2021

Questionário de Atributos de Gestão

Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira. Indique quais seriam os critérios mais importantes que você utilizaria para não aceitar uma posição como gestor(a)?

Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.

11. Critério-chave número 1: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

12. Explicação do critério-chave número 1: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 1.

13. Critério-chave número 2: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

14. Explicação do critério-chave número 2: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 2.

Skip to question 19

**Bloco B -
Recusa em
ser gestor**

Caso tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento deste questionário, por favor entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: fabioaffonso@usp.br

Agora, gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua decisão de carreira.

Indique quais foram os critérios mais importantes que você utilizou para recusar a oferta de ser um(a) gestor(a)?

Por favor, indique os 2 (dois) critérios mais importantes nos campos de critério-chave e depois descreva brevemente o significado de cada um desses atributos para você nos respectivos campos de explicação.

15. Critério-chave número 1: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

16. Explicação do critério-chave número 1: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 1.

17. Critério-chave número 2: *

Por favor, insira apenas uma palavra ou expressão que represente o critério utilizado.

18. Explicação do critério-chave número 2: *

Por favor, descreva o significado que você atribui ao critério número 2.

Skip to question 19

**Bloco C -
Elementos
da decisão**

Caso tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento deste questionário, por favor entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: fabioaffonso@usp.br

6/23/2021

Questionário de Atributos de Gestão

Prezado(a) Respondente, muito obrigado por ter chegado até aqui. Agora falta pouco para concluirmos a pesquisa.

19. Hoje, na sua opinião, se você tivesse que decidir entre assumir um cargo de gestor ou permanecer em um cargo operacional, quão importante seriam os critérios de escolha listados a seguir para que você pudesse efetivar sua decisão? Lembre-se, assinale a importância que você daria para cada um desses critérios de acordo com a escala proposta. *

Por favor, assinale apenas uma resposta por linha.

Mark only one oval per row.

	Nada importante.	Pouco importante.	Importante.	Muito importante.	De suprema importância.
Sendo gestor, eu demonstrarei a minha competência profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser gestor simboliza que eu cresci na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como gestor, eu poderei fazer a diferença na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sendo gestor, eu poderei fazer a diferença na sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como gestor, eu poderei deixar um legado para o mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na posição de gestor, eu melhoraria a minha imagem profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como gestor, eu enfrentarei novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sendo gestor, eu assumirei responsabilidades mais complexas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6/23/2021

Questionário de Atributos de Gestão

Como gestor eu poderei inovar e ser criativo(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na gestão, eu terei estabilidade profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como gestor, eu realizarei um sonho de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sendo gestor, eu seguirei os passos de meus pais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na gestão, eu cumprirei uma missão de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na posição de gestor, eu terei autonomia e independência para decidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como gestor, eu serei reconhecido e valorizado profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na gestão, eu obterei status e poder na sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sendo gestor, eu ganharei mais dinheiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como gestor, eu ajudarei outras pessoas e suas carreiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocupando o cargo de gestor, eu obterei segurança financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como gestor, eu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

terei prazer e gratificação pessoal.

Na posição de gestor, eu poderei mandar em outras pessoas na empresa.

Como gestor, eu serei bem sucedido profissionalmente.

Na posição de gestão, eu poderei cuidar da minha família.

Bloco Final -
Dados sócio-
ocupacionais

Caso tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento deste questionário, por favor entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: fabioaffonso@usp.br

Prezado(a) Respondente, chegamos ao último bloco da pesquisa. Por favor, responda as próximas perguntas e finalize o processo.

20. Idade (em anos): *

21. Sexo: *

Mark only one oval.

Masculino

Feminino

6/23/2021

Questionário de Atributos de Gestão

22. Estado civil: *

Mark only one oval.

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Other: _____

23. Número de dependentes: *

24. Escolaridade: *

Mark only one oval.

- Ensino fundamental (completo ou incompleto)
- Nível médio (completo ou incompleto)
- Nível superior (completo ou incompleto)
- Pós-graduação (completa ou incompleta)

25. Média de horas trabalhadas por semana: *

Mark only one oval.

- 10
- 20
- 30
- 40
- Mais de 40

26. Quantos anos de experiência profissional você possui até hoje? *

27. Qual é a sua faixa salarial atual? *

Mark only one oval.

- até R\$ 1.000,00
- de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
- de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00
- de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00
- de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00
- de R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00
- de R\$ 6.001,00 a R\$ 7.000,00
- de R\$ 7.001,00 a R\$ 8.000,00
- de R\$ 8.001,00 a R\$ 9.000,00
- de R\$ 9.001,00 a R\$ 10.000,00
- de R\$ 10.001,00 ou mais

28. Finalmente, quem indicou este questionário para você?

Caso ninguém tenha feito isso para você, ignore essa questão e siga em frente para finalizar este questionário.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

7.2 Apêndice 2: questionário da fase 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Prezado(a) Respondente. Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa ligada ao Programa de Doutorado em Administração da FEA-USP. Nela, pretende-se observar como fatores pessoais influenciam na escolha por oportunidades de carreira ligadas a cargos de chefia. Ao final, espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para melhorar as decisões de carreira das pessoas no futuro. Ademais, faz-se importante esclarecer que este questionário é inteiramente de caráter científico e sigiloso. Sendo assim, os pesquisadores não o(a) identificarão em qualquer publicação que possa resultar deste estudo. Apenas os resultados gerais agrupados serão publicados na tese que ficará disponível no site do Banco de Teses da USP (<http://www.teses.usp.br/>) até o final de 2022. Finalmente, saiba que a sua participação é voluntária e, por isso, você é livre para recusar-se em participar, retirar seu consentimento ou interromper a sua participação a qualquer momento e por quaisquer motivos ou riscos detectados antes, durante ou após o preenchimento deste formulário. O tempo aproximado de preenchimento é de 10 minutos. Desde já agradecemos imensamente por sua colaboração nesta pesquisa. Equipe de pesquisa: Fábio Affonso Doutorando em Administração na Universidade de São Paulo E-mail: fabioaffonso@usp.br Conheça o pesquisador: <http://lattes.cnpq.br/6648375956508877> Prof. Dr. Joel Souza Dutra Professor livre-docente na Universidade de São Paulo Orientador da tese Conheça o pesquisador: <http://lattes.cnpq.br/1179626018164839>


Por meio deste aceite, declaro que fui informado(a) dos objetivos desta pesquisa de maneira clara e detalhada, que esclareci as dúvidas sobre minha participação e que autorizo o uso dos dados coletados por meio deste formulário para os fins científicos restritos aos objetivos desta pesquisa para qual fui convidado(a).







1. Aceito participar desta pesquisa.
2. Não aceito participar desta pesquisa.







Bloco A - Decisões de carreira

Prezado(a) Respondente, muito obrigado por aceitar participar desta pesquisa. A partir deste momento, siga as instruções para iniciar o seu preenchimento.

Caro(a) respondente, a seguir listamos 16 propostas diferentes de vagas para cargos de chefia em organizações. Cada uma delas contém um breve descritivo com as características principais de cada oportunidade. Para cada uma das propostas, assinale qual é a sua propensão em aceitar o cargo de chefia descrito nela. Para tanto, avalie todas as características da proposta conjuntamente e depois deslize a bolinha na barra até o ponto que representa a probabilidade de você aceitar essa proposta. Note que a barra de deslize segue uma escala que varia de 0 a 100 pontos, sendo que o 0 indica que o cargo de chefia da proposta não é atraente para você e que o 100 indica que o cargo de chefia da proposta é extremamente atraente para você. Finalmente, pedimos para que você observe que ao deslizar a bolinha na barra, aparecerá um número ao lado da proposta. Esse número equivale à probabilidade de você aceitar a proposta dentro da escala de 0 a 100 pontos. Sendo assim, por favor, pedimos para que você não repita o mesmo número em mais de uma proposta (exemplo: se você avaliou uma proposta com o número 27, por favor, não utilize mais esse número ao julgar as outras propostas para cargos de chefia).

<p>Proposta A Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver. Grau de interação com a equipe: Neste novo</p>	

<p>Proposta B Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta C Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta D Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta E Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta F Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente. Grau de interação com a</p>	
<p>Proposta G Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver. Grau de interação</p>	

<p>Proposta H Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um pequeno salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta I Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta J Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você já possui atualmente. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta K Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	
<p>Proposta L Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará muitos de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 56% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível operacional da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão restritos a uma área específica da empresa). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, suas decisões serão submetidas à aprovação de supervisores. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver. Grau de interação com a equipe: Neste novo</p>	
<p>Proposta M Grau de realização pessoal: Neste novo cargo, você realizará alguns de seus objetivos e vontades de carreira. Valor da remuneração: Este novo cargo proporcionará um aumento de 27% no total da sua remuneração atual. Nível de responsabilidades do cargo de chefia: Este novo cargo está no nível estratégico da empresa (ou seja, seu poder, comando e controle serão amplos e aplicáveis à empresa como um todo). Nível de desenvolvimento na carreira: Este novo cargo representará um grande salto no seu crescimento profissional. Grau de autonomia nas decisões: Neste novo cargo, você terá ampla liberdade de decisão. Demanda por competências técnicas: Neste novo cargo, suas tarefas exigirão capacidades técnicas que você ainda precisa desenvolver. Grau de interação com a equipe: Neste novo cargo, você se</p>	

7. Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe tragam prazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em linhas gerais, quão favorável você é em ser chefe em uma empresa?

1. Totalmente contra
2. Contra
3. Neutro
4. Favorável
5. Totalmente favorável

Bloco Final - Dados sócio-ocupacionais

Prezado(a) Respondente, chegamos ao último bloco da pesquisa. Por favor, responda as próximas perguntas e finalize o processo.

Qual é a sua idade em anos?

1. 17
2. 18
3. 19
4. 20
5. 21

6.22
7.23
8.24
9.25
10.26
11.27
12.28
13.29
14.30
15.31
16.32
17.33
18.34
19.35
20.36
21.37
22.38
23.39
24.40
25.41
26.42
27.43
28.44
29.45
30.46
31.47
32.48
33.49
34.50
35.51
36.52
37.53
38.54
39.55
40.56
41.57
42.58
43.59
44.60
45.61
46.62
47.63
48.64
49.65
50.66
51.67
52.68
53.69
54.70
55.71
56.72
57.73
58.74
59.75
60.76
61.77
62.78
63.79
64.80
65.81
66.82
67.83
68.84

69.85
70.86
71.87
72.88
73.89
74.90
75.91
76.92
77.93
78.94
79.95
80.96
81.97
82.98
83.99
84.100

Qual é o seu sexo?

- 1.Masculino
- 2.Feminino

Qual é o seu estado civil?

- 1.Solteiro(a)
- 2.Casado(a)
- 3.Divorciado(a)
- 4.Viúvo(a)
- 5.Outro: _____

Quantos são os seus dependentes?

1.0
2.1
3.2
4.3
5.4
6.5
7.6
8.7
9.8
10.9
11.10

Qual é a sua escolaridade?

- 1.Ensino fundamental (completo ou incompleto)
- 2.Nível médio (completo ou incompleto)
- 3.Nível superior (completo ou incompleto)
- 4.Pós-graduação (completa ou incompleta)

Atualmente, qual alternativa descreve melhor o seu status atual de carreira?

- 1.Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição.
- 2.Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição.
- 3.Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro.
- 4.Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro.
- 5.Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta.
- 6.No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão.

Qual é a média de horas que você trabalha por semana?

- 1.Até 10 horas
- 2.Entre 11 e 20 horas
- 3.Entre 21 e 30 horas
- 4.Entre 31 e 40 horas
- 5.Mais de 40 horas

Quantos anos de experiência profissional você possui até hoje?

- 1.0
- 2.1
- 3.2
- 4.3
- 5.4
- 6.5
- 7.6
- 8.7
- 9.8
- 10.9
- 11.10
- 12.11
- 13.12
- 14.13
- 15.14
- 16.15
- 17.16
- 18.17
- 19.18
- 20.19
- 21.20
- 22.21
- 23.22
- 24.23
- 25.24
- 26.25
- 27.26
- 28.27
- 29.28
- 30.29
- 31.30
- 32.31
- 33.32
- 34.33
- 35.34
- 36.35
- 37.36
- 38.37
- 39.38
- 40.39
- 41.40
- 42.41
- 43.42
- 44.43
- 45.44
- 46.45
- 47.46
- 48.47
- 49.48
- 50.49
- 51.50
- 52.51
- 53.52
- 54.53
- 55.54
- 56.55
- 57.56
- 58.57
- 59.58
- 60.59
- 61.60
- 62.61

63.62
64.63
65.64
66.65
67.66
68.67
69.68
70.69
71.70

Qual é a sua faixa salarial atual?

1. até R\$ 1.000,00
2. de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
3. de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00
4. de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00
5. de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00
6. de R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00
7. de R\$ 6.001,00 a R\$ 7.000,00
8. de R\$ 7.001,00 a R\$ 8.000,00
9. de R\$ 8.001,00 a R\$ 9.000,00
10. de R\$ 9.001,00 a R\$ 10.000,00
11. de R\$ 10.001,00 ou mais

Finalmente, quem indicou este questionário para você? Caso ninguém tenha feito isso, ignore essa questão e siga em frente para finalizar este questionário.