



FELICIDADE ORGANIZACIONAL: UMA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA GESTÃO.

Dra. Rosana de Oliveira Freitas Sacchet | rosana.sacchet@ufrgs.br | EA-UFRGS

Dr. Walter Meucci Nique | walter.nique@ufrgs.br | EA-UFRGS

Dr. Verner Luis Antoni | antoni@ufp.br | Universidade de Passo Fundo

Ms. Carlos Fernando Paleo da Rocha | paleo@carlosfrocha.com | ESTACIO- FARGS

Resumo

Esse artigo apresenta um modelo de associação entre felicidade organizacional e valores pessoais. Diversos estudos já comprovaram a relação entre valores e felicidade (Wilson, 1967; Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Brites, 2011), bem como o impacto positivo que a felicidade gera na produtividade da equipe e sucesso empresarial (NOHRIA & LEE, 2008; MARTIN & SHIMIDT, 2010). A questão aqui investigada é: - Quais os valores pessoais que são associados à felicidade nas organizações? Realizou-se uma pesquisa exploratória quantitativa descritiva na busca desta resposta. Participaram da coleta de dados duas empresas do setor hoteleiro atendendo aos requisitos de existir há mais de uma década, possuir uma equipe com número superior a cinquenta funcionários e pertencer a região de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no intuito de minimizar diferenças relativas a cultura. O estudo permitiu identificar quais valores pessoais se destacam entre os entrevistados de cada uma das empresas, bem como o status de felicidade organizacional, a partir da média obtida na felicidade individual de seus funcionários. Observou-se também que os resultados variaram entre as empresas, ou seja, é uma informação estratégica que merece ser analisada e considerada pela gestão.

Área Temática: Inovação dos sistemas de informação repercutindo na competitividade das empresas

Palavras-Chave: Felicidade, Valores Pessoais, Cultura, Gestão Estratégica



Felicidade Organizacional: Uma informação estratégica para gestão.

Resumo: Esse artigo apresenta um modelo de associação entre felicidade organizacional e valores pessoais. Diversos estudos já comprovaram a relação entre valores e felicidade (Wilson, 1967; Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Brites, 2011), bem como o impacto positivo que a felicidade gera na produtividade da equipe e sucesso empresarial (NOHRIA & LEE, 2008; MARTIN & SHIMIDT, 2010). A questão aqui investigada é: - Quais os valores pessoais que são associados à felicidade nas organizações? Realizou-se uma pesquisa exploratória quantitativa descritiva na busca desta resposta. Participaram da coleta de dados duas empresas do setor hoteleiro atendendo aos requisitos de existir há mais de uma década, possuir uma equipe com número superior a cinquenta funcionários e pertencer a região de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no intuito de minimizar diferenças relativas a cultura. O estudo permitiu identificar quais valores pessoais se destacam entre os entrevistados de cada uma das empresas, bem como o status de felicidade organizacional, a partir da média obtida na felicidade individual de seus funcionários. Observou-se também que os resultados variaram entre as empresas, ou seja, é uma informação estratégica que merece ser analisada e considerada pela gestão.

Área Temática:

Inovação dos sistemas de informação repercutindo na competitividade das empresas

Palavras-Chave: Felicidade, Valores Pessoais, Cultura, Gestão Estratégica

Résumé: Cet article présente un modèle d'association entre les valeurs organisationnelles et de bonheur personnel. Plusieurs études ont confirmé la relation entre les valeurs et le bonheur (Wilson, 1967; Diener, Suh, Lucas et Smith, 1999; Brites, 2011), ainsi que l'impact positif que le bonheur augmente la productivité du personnel et la réussite des entreprises (Nohria & LEE 2008; MARTIN & SHIMIDT, 2010). La question étudiée ici est: - Quelles sont les valeurs personnelles qui sont associées avec bonheur dans les organisations? Nous avons effectué une recherche exploratoire descriptive quantitative à la recherche de cette réponse. Participé à la collecte de données de deux entreprises à la réunion de l'industrie de l'hospitalité exigences existent depuis plus d'une décennie, a un effectif de plus de cinquante salariés et nombre appartiennent à la région de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, dans le but de minimiser les différences liées à culture. L'étude a identifié les valeurs personnelles qui se distinguent parmi les répondants de chacune des sociétés, ainsi que l'état de félicité de l'organisation, de la moyenne des points obtenus dans le bonheur individuel de ses employés. Il a également observé que les résultats varient entre les entreprises, à savoir, est une information stratégique qui mérite d'être analysé et considéré par la direction.

Domaine thématique:

Innovation des systèmes d'information des répercussions sur la compétitivité des entreprises

Mots clés: Bonheur, valeurs personnelles, la culture, la gestion stratégique



1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre felicidade tiveram início no século XVIII, na Inglaterra, por Bentham (1789) e seus seguidores. Atualmente, esse tema é um desafio que motiva pesquisadores das mais diversas áreas da ciência. Recentemente tal demanda chegou ao campo da Administração de Empresas, porém sua subjetividade torna o estudo especialmente mais difícil, carecendo inclusive de método para sua avaliação. Somente a partir de 2008 iniciaram os primeiros projetos no Brasil (ANDREWS, 2010).

A felicidade importa às empresas pois, contar com profissionais qualificados, engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais é uma questão de necessidade em tempos de globalização e competição acirrada (NOHRIA & LEE, 2008; MARTIN & SHIMIDT, 2010). Carvalho (2010) acrescenta que pessoas mais felizes são mais produtivas, mais criativas e mais fáceis de lidar.

A importância em gerenciar a felicidade organizacional fundamenta-se no fato de que os indivíduos passam a maior parte de suas vidas no trabalho. Assim, não há como se manter a produtividade de uma empresa sem pensar na qualidade de vida e bem estar dos trabalhadores. É fato que as empresas impactam no modo de vida do homem, exercendo, portanto, importante influência em sua busca pela felicidade. No entanto, pensar ou falar sobre felicidade no ambiente corporativo foi, e ainda é incomum no âmbito organizacional (TURISCO e KIRSCHNER; 2011).

ROCK (2010) afirma que é relevante estimular a quebra deste velho paradigma apoiado no fato de que questões relacionadas a emoções, ou que tenham conotação subjetiva, não devem ser tratadas pela empresa. Atualmente, já percebe-se avanços sobre estudos e artigos tratando a felicidade como bem estar subjetivo, a exemplo do FIB Empresarial. Nesta abordagem torna-se menos desconfortável aos padrões corporativos considerar a relevância do assunto.

Felicidade é um tema amplo e subjetivo. Para fins de delimitação o presente estudo irá considerá-la como bem-estar subjetivo (BES), conforme trata a Ciência Hedônica e o FIB, Indicador de Felicidade Interna Bruta (ANDREWS; 2008). A pesquisa que apresentamos é do tipo exploratória descritiva, utilizando abordagem quantitativa, para analisar a felicidade organizacional em duas empresas do setor hoteleiro situadas no sul do Brasil.

Ainda que diversos autores já tenham comprovado relações entre felicidade e valores pessoais (Wilson, 1967; Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Brites, 2011), a originalidade desse estudo está em investigar as relações entre valores pessoais e felicidade nas organizações motivado pelo instigante questionamento:

- Quais os valores pessoais que são associados à felicidade nas organizações?

Para responder esta pergunta, nos propomos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: analisar a felicidade organizacional com base em valores pessoais e felicidade dos funcionários. Os objetivos específicos são: i) Medir o grau de felicidade individual/bem estar subjetivo dos profissionais da instituição, com base nas dimensões que compõe o FIB (indicador de Felicidade Interna Bruta); ii) Identificar os valores pessoais dos empregados utilizando PVQ-21 (SCHWARTZ, 2005); iii) Mapear valores pessoais comuns entre os funcionários, em especial dos profissionais com maior grau de felicidade.

Esse artigo possui a seguinte estrutura: introdução, fundamentação teórica, método, resultados e considerações finais.



Fundamentação Teórica

Esse estudo buscou fundamentos teóricos referentes aos principais conceitos relacionados a essa pesquisa: felicidade, valores, cultura e gestão estratégica.

1.1 RELAÇÕES ENTRE FELICIDADE E VALORES PESSOAIS

Brites (2011), em sua tese de doutoramento intitulada “Valores e Felicidade no Século XXI: um retrato sociológico dos portugueses em comparação europeia”, verificou relações diretas entre valores pessoais e felicidade. Outros estudos (WILSON, 1967; DIENER, SUH, LUCAS E SMITH, 1999) também revelaram tais evidências.

A busca pela compreensão acerca dos significados e comportamentos por meio dos valores pessoais não é algo inédito, mas o seu estudo ainda oferece interessantes espaços de investigação. Vários autores têm investido em aprofundar o conhecimento sobre os valores pessoais, contribuindo assim para o entendimento das motivações e dos significados que permeiam as relações humanas em geral, inclusive as relações profissionais.

Autores como Schwartz e Bilsky (1987), Schwartz (1992), Schwartz e Savig (1995), Gouveia et al. (2001), Teixeira et al. (2006) e Teixeira e Domenico (2008) tem se dedicado a identificação de tipologias de valores de alcance mais ou menos universal, baseadas nas similaridades e nos antagonismos dos valores entre si. Pinto et al. (2011); Añaña & Nique (2009) e Añaña & Nique (2007) apresentaram contribuições importantes em estudos sobre valores pessoais associados ao comportamento de consumo. Outros, como Pitts e Woodside (1983), Kahle, Beatty e Homer (1986), Kahle e Kennedy (1988), Novak e MacEvoy (1990), Kamakura e Mazzon (1991) e Kamakura e Novak (1992), tem empregado os valores pessoais em estudos relacionados à segmentação de mercados. Verificam-se também pesquisas que ressaltam a importância da mensuração e da investigação dos valores no âmbito pessoal, laboral e organizacional (TAMAYO, 2007a; TAMAYO, 2007b; SCHWARTZ, 2005, PORTO e TAMAYO, 2003).

Segundo Boava e Macedo (2009), o valor não existe em si mesmo, trata-se de uma construção humana, pois afirmam que só há valor se houver alguém que valorize. Os valores constituem a parte mais interna e estável da cultura (VINSON; SCOTT; LAMONT, 1977) e são invisíveis até o momento em que se tornam evidentes através do comportamento (HOFSTEDE, 2001).

Nas mais recentes abordagens da administração Caravantes (2003) informa que, entre seus objetivos, está a busca do indivíduo feliz, capaz de satisfazer suas necessidades básicas, de segurança e de ego, incluindo auto realização e autotranscendência. Acredita-se, atualmente, que não existe uma necessária incompatibilidade entre as necessidades do indivíduo e os objetivos da organização. Pois, se um indivíduo dedica parte substancial do seu tempo de vida a uma organização produtiva, cabe a essa criar, em contra partida, as condições básicas para que seus membros possam crescer e se desenvolver em seu ambiente profissional.

Com base nesses conceitos acredita-se que analisar a felicidade organizacional para medir e gerencia-la pode contribuir para o bom desempenho das empresas em alguns aspectos: i) em nível de gestão, potencializa a capacidade de conquistar e manter talentos pois, prove diretrizes à adaptação das políticas existentes aos desejos e necessidades dos seus

funcionários; ii) no enfoque da comunicação, permite à empresa estreitar vínculos com seu público interno, bem como persuadi-los a pensar e agir em conformidade com seus interesses.

Valores e sua Influência no Comportamento

Os valores, segundo Rokeach (1968, 1973), tem a ver com os modos de conduta e os estados finais da existência, e, uma vez internalizados, passam a ser critério para guiar as ações e para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações relevantes. Valores são referências que as pessoas utilizam para julgar a si ou aos outros (NIQUE; ESPINOZA; SILVA, 2003), ou mesmo para influenciar os valores, as atitudes e as ações de outras pessoas (VINSON; SCOTT; LAMONT, 1977).

Embora existam várias definições para o termo valor, praticamente todas elas reúnem algumas características comuns: valores são a) conceitos ou crenças, b) acerca de comportamentos ou estados finais desejáveis, c) que transcendem as situações específicas, d) guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos, e) respeitam uma ordem de importância (SCHWARTZ; BILSKY, 1987).

De acordo com Schwartz (1992), quando falamos de valores referimo-nos ao que é considerado importante para a nossa vida. A fonte dos valores são exigências ou necessidades universais do ser humano (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ; BILSKY, 1987), assim os valores desenham convicções e expressam alvos que a pessoa quer atingir em sua vida. Schwartz (2005) avalia e reforça a ideia de que os valores consistem em metas que transcendem situações e ações específicas, variam em sua importância e guiam a seleção e julgamento de eventos e comportamentos funcionando, portanto, como padrões pelos quais as pessoas se guiam.



Figura 1: Os 10 Tipos Motivacionais e suas Dimensões Bipolares.

Fonte: Schwartz (1992, 2006), revisado por Bilsky (2009).

As pesquisas realizadas por Schwartz (1992) no campo de valores servem como referência para os teóricos que o sucederam, inclusive, no Brasil, pelo pesquisador Álvaro



Tamayo (1994, 1998, 2007a). Schwartz construiu uma base sólida e comprovada para os estudos contemporâneos. Esse teórico sintetizou e complementou em sua teoria de valores o estudo dos autores anteriores por meio de uma nova maneira de organizar as diferentes necessidades, os motivos e os objetivos. Essa figura apresenta a definição das dimensões de valores de Schwartz (1992):

A Teoria de Valores de Schwartz (1992) parte da premissa que os valores podem ser classificados de acordo com o seu conteúdo motivador. Os valores pessoais possuem alguns fundamentos formadores de sua estrutura, tais como orientação social / pessoal; e proteção / expansão (SCHWARTZ, 2006). A estrutura, que é o resultado desta organização dinâmica, pode ser resumida por um modelo bidimensional: abertura à mudança contra conservação e transcendência contra autopromoção ou não-transcendentes (Schwartz, 1992).

Um grupo de cinco tipos motivacionais mostra-se existente para servir a interesses individuais, caso estejam presentes nos indivíduos, são eles: hedonismo, realização, poder social, autodeterminação e estimulação. Três tipos motivacionais orientam a vida do indivíduo para comportamentos coletivistas, a partir de seus valores, são eles: benevolência, tradição e conformidade. Já segurança e universalismo são tipos motivacionais mistos, com traços individuais e coletivistas.

Os valores são antecidos pela cultura, pela sociedade e pela personalidade, sendo o comportamento a sua maior consequência (Rokeach, 1973). A seguir, a partir dos eixos de valores propostos por Schwartz (1992), este trabalho analisa a relação entre os valores pessoais e felicidade dos funcionários de duas diferentes empresas do segmento hoteleiro.

O pesquisador Grant McCracken (2011) propõe a tese de que o mundo empresarial está mudando e é cada vez mais necessário o domínio de cultura nas organizações. O autor atenta sobre como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. E acrescenta que a cultura é apontada como elemento crucial na criação de produtos, conteúdos e relacionamentos.

Partindo desta premissa, podemos ir além da proposição de McCracken. Se a cultura influencia os valores pessoais, crenças, ações, metas e padrões mentais (SCHWARTZ, 2008), bem como pode ser interpretada através dos valores e crenças compartilhadas (HOFSTEDE, 1980; INGLEHART, 1997; SCHWARTZ, 1999). Acredita-se que os valores pessoais e as diferenças culturais podem influenciar produtos, modelos de negócios ou até mesmo ambientes de trabalho, impactando as organizações e a sociedade sob os mais diversos aspectos.

1.2 QUESTÕES A CONSIDERAR SOBRE FELICIDADE E GESTÃO ESTRATÉGICA

ANDREWS (2008) informa que uma nova disciplina foi recentemente desenvolvida, chamada de Ciência Hedônica. A palavra hedônica foi cunhada pelo psicólogo Daniel Kahneman, vencedor do prêmio Nobel de Economia em 2002. Esse termo denota a pesquisa científica quanto às fontes da felicidade humana. De acordo com esses estudos, até um certo nível de riqueza, o sucesso material de fato traz mais felicidade. Contudo, após um certo ponto, mais bens materiais não trazem mais satisfação. O que importa a esta altura são os chamados fatores não-materiais, tais como companheirismo, famílias harmoniosas, relacionamentos amorosos, e uma sensação de se viver uma vida significativa. A Ciência Hedônica define felicidade como bem estar subjetivo considerando a combinação de três



aspectos: o grau e a frequência de sentimentos positivos; o nível médio de satisfação que a pessoa reporta durante um período mais alongado de tempo; e o grau de ausência de sentimentos negativos, tais como depressão. Essa forma de definir a felicidade estabelece que a mesma deve ser um traço estável no indivíduo, e não uma momentânea flutuação. Logo, a felicidade não é meramente definida como a ausência de sentimentos negativos, mas também a presença de sentimentos positivos.

A relação da felicidade, no sentido de bem-estar subjetivo, também se observa como senso comum nos estudos de Ostrom 1969; Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Diener, Scollon & Lucas, 2003; Ryan e Deci, 2001. Em sua avaliação global esses autores concordam que a felicidade é uma percepção afetada por diversos aspectos como gênero, a idade e a escolaridade.

Wilson (1967) nota que nas tentativas de explicação das diferenças individuais no bem-estar subjetivo tem sido referido que: a) "A satisfação das necessidades causa felicidade, enquanto a persistência da sua insatisfação causa infelicidade"; b) "O grau de cumprimento dos objetivos necessário para produzir satisfação depende do nível de adaptação ou aspiração, que é influenciado pela experiência passada, as comparações com os outros, os valores pessoais, e outros fatores".

Judge, Robins e Sobral (2011) cientificam que no campo da Administração de Empresas a conhecida frase "funcionários felizes são funcionários mais produtivos" é dotada de consistente embasamento científico. Os autores comentam que essa reflexão iniciou nos anos de 1930 e 1940 pelos estudos de Hawthorne, na Western Electric, alertando os gestores sobre a importância das condições e ambiente de trabalho para que seus funcionários fossem mais felizes. Na década de 1980, alguns autores questionaram a validade dessa pesquisa rotulando-a como ilusória. Porém, mais recentemente, foram feitos mais de trezentos estudos sobre essa mesma análise, corrigindo erros da revisão anterior e confirmando a correlação entre a satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Os ativos intangíveis da organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos (OLIVEIRA & LIMONGI-FRANÇA, 2005). Paschoal, Torres e Porto (2010) justificam que diante da acirrada concorrência no mundo dos negócios e da demanda pela excelência profissional, as organizações têm-se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação.

Andrews (2011) celebra que a busca por maior competitividade nas organizações finalmente chegou ao ser humano. Hoje em dia, o potencial de diferenciação nos negócios não está mais concentrado somente em tecnologia ou processos ou ainda nos recursos financeiros. O grande fator de diferenciação está latente no potencial das pessoas e na geração de ativos intangíveis baseados nelas. Marca, rede de relacionamentos, conhecimento tácito, capacidade de mobilização das pessoas, confiança e felicidade são exemplos destes ativos. Os cientistas organizacionais já provaram o valor dos ativos intangíveis e da felicidade para diferenciar a performance empresarial e, neste sentido, o FIB atuando tanto como indicador de gestão quanto como processo impulsionador de mudanças pessoais e organizacionais, tem demonstrado seu potencial de libertar o real valor das pessoas e transformar o modo como os negócios estão estruturados.

O FIB é um indicador sistêmico desenvolvido no Butão em 1972, elaborado pelo rei butanês Jigme Singya Wangchuck. Desde então, com o apoio do PNUD (Programa das



Nações Unidas para o Desenvolvimento), começou a colocar esse conceito em prática, e atraiu a atenção do resto do mundo com sua nova fórmula para medir o progresso. Assim, o cálculo da riqueza deve considerar outros aspectos além do desenvolvimento econômico, como a conservação do meio ambiente e a qualidade da vida das pessoas. As nove dimensões do FIB são: bem-estar psicológico, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, governança, padrão de vida. (Andrews; 2008).

Para ARRUDA (2010), o FIB é um índice abrangente de felicidade, que inclui a satisfação das necessidades básicas e um conjunto de outros campos da vida pessoal e familiar do ser humano. É aplicável a nações, comunidades e empresas e pode ser uma referência para medir o desenvolvimento econômico e tecnológico. Para o autor, o FIB converte a economia e o progresso técnico e científico em meios a serviço do desenvolvimento humano e social.

2 MÉTODO

Para atender os objetivos propostos foi utilizada uma pesquisa exploratória descritiva quantitativa. Em marketing, a pesquisa exploratória tem por finalidade encontrar dados iniciais sobre um problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001). A abordagem descritiva objetiva a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis existentes no estudo (NIQUE & LADEIRA; 2014).

Nosso estudo emprega a abordagem quantitativa do tipo *survey*. Nique & Ladeira (2014) informam que o método quantitativo tem como característica o tratamento de dados por meio de técnicas estatísticas e dispõe de várias formas para encontrar dados primários. A coleta de dados do tipo *survey*, segundo Gil (1999), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer e pela análise quantitativa dos dados.

Quanto ao instrumento para medir os valores, optou-se pela utilização do PVQ-21 (SCHWARTZ, 2005), escala já traduzida, adaptada e validada no Brasil (ALMEIDA; SOBRAL, 2009). Este instrumento tem menor complexidade que o SVS (outra forma de medir valores com o mesmo *background* teórico), é uma escala clara, de fácil entendimento por pessoas de diferentes realidades culturais e já amplamente utilizado em pesquisas (ALMEIDA; SOBRAL, 2009; MADURO-ABREU, 2010; BELK, 2011). Já o instrumento para medir a felicidade foi elaborado a partir de questões envolvendo as dimensões do FIB: bem-estar psicológico, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, governança, padrão de vida, próprias para calcular o bem-estar subjetivo em função de sua presença na vida das pessoas, conforme sugere Andrews (2008). O questionário mediu, através de escala, o grau de ocorrência de fatos cotidianos de modo a retratar cada uma das dimensões da felicidade na vida dos entrevistados. Esse instrumento passou por um pré-teste permitindo pequenos ajustes em nível de redação das questões.

A pesquisa teve por população-alvo funcionários de duas empresas convidadas a participar do estudo utilizando os seguintes critérios: existir há mais de uma década, possuir mais de cinquenta funcionários, atuar no setor de hotelaria e localizar-se na região de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A amostra retratou 182 entrevistados.

O procedimento de coleta de dados deu-se durante o mês de setembro de 2014. Após o aceite formal do convite para participar deste estudo o questionário foi entregue a todos os



funcionários das respectivas empresas. Portanto todos os recursos humanos das respectivas empresas foram convidados a responder ao inquérito e entrega-lo no prazo de quinze dias.

Utilizou-se um questionário autoadministrado, dispensando a presença de um entrevistador e sem identificação do entrevistado. Todos os funcionários tiveram a mesma oportunidade de responder a pesquisa, caracterizando uma amostra aleatória simples.

Como preparação dos dados para análise, após a eliminação dos questionários incompletos, foi feita uma análise de repetição de respostas para cada respondente. Foram eliminados da amostra tanto os questionários incompletos, quanto aqueles onde um indivíduo apresentava 76,2% de respostas iguais. Ess (2009) e Schwartz (1992) informam que esse padrão de repetição sinaliza que o entrevistado não dedicou os esforços necessários para o preenchimento do instrumento. No nosso caso prático não houve questionários incompletos, porém dois questionários da Empresa A e 5 da Empresa B, foram descartados, tratados como *missing values* em função do padrão de repetição mencionado anteriormente (ESS, 2009; SCHWARTZ, 1992).

O quadro a seguir retrata a seleção das amostras nas empresas estudadas: população (total de funcionários), número de questionários respondidos, *missing values*, amostra e índice de confiança.

Empresa	População (N)	Questionários Respondidos	<i>Missing Values</i>	Amostra (n)
Empresa A	95	62	2	60
Empresa B	87	71	5	66

Quadro 1: Demonstrativo da composição amostral.

Fonte: Dados da Pesquisa

As análises utilizadas foram: a) frequência para caracterizar as amostras, b) univariada para descrever os resultados relativos a felicidade e valores pessoais e, c) bivariada para observar correlações entre os valores e a felicidade.

As dimensões de acordo com Lombardi et al. (2010) e Almeida e Sobral (2009), foram calculadas pelo escore médio dos tipos motivacionais seguindo a configuração:

- a) Autotranscendência: universalismos e benevolência;
- b) Autopromoção: realização e poder;
- c) Conservação: conformidade, tradição e segurança, e;
- d) Abertura à mudança: hedonismo, autodeterminação e estimulação.

Finalmente, os questionários apresentaram uma consistência interna adequada: o questionário de valores do Empresa A apresentou um Alpha de Cronbach de 0,9649418 e o do Empresa B de 0,961809126. Já quanto ao questionário de felicidade obtivemos para a Empresa A, um Alpha de Cronbach de 0,996667429 e para o Empresa B, de 0,935322974. Neste sentido as questões de ambos questionários mediram variáveis distintas, potencializando a quantidade de informações obtidas.

3 RESULTADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA



Todos os questionários foram considerados nessa etapa. A caracterização da amostra foi obtida pela distribuição de frequência, portanto apresentam diferentes totais quantitativos em relação as demais análises. Esse critério existe porque ao deixar de responder uma questão de caracterização o entrevistado não invalida o questionário, o que ocorre caso fosse deixada em branco uma das questões sobre os valores ou sobre a felicidade.

Quanto à composição da amostra, identificamos que os gêneros dos respondentes estão igualmente distribuídos em ambos hotéis. A faixa etária da Empresa A apresentou maior quantidade dos respondentes informando idades entre 56 e 65 anos. Os demais grupos etários, 63,93%, estão distribuídos entre 18 e 45 anos. Já na Empresa B a maior incidência foi de idades entre 36 e 45 anos, sendo o restante 77,94%, entre 18 e 45 anos.

Em relação a renda, na Empresa A temos 88,71% dos respondentes com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.500,00, faixa a qual contém 95,77% dos entrevistados no Empresa B.

Analisando a escolaridade dos respondentes, constatamos que tanto a Empresa A quanto a B destacam como a escolaridade mais frequente o Ensino Médio (antigo 2º grau).

3.2 ANÁLISE DESCRITIVA UNIVARIADA

Na análise univariada foram considerados apenas os questionários válidos, conforme definidos no método de análise. Empresa A; N=95; n = 60 e Empresa B; N=87; n = 66

A Tabela 1 demonstra os resultados obtidos na análise univariada dos valores considerando um nível de confiança de 95%.

Tipos motivacionais e dimensões bipolares	Empresa A			Empresa B		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
Autodeterminação	5,60	5,50	1,17	5,54	6,00	1,08
Hedonismo	6,43	7,00	0,93	6,40	7,00	1,08
Estimulação	5,03	6,00	1,33	4,78	4,50	1,45
Segurança	5,75	7,00	1,26	5,33	5,50	1,29
Tradição	4,92	6,00	1,42	4,99	7,00	1,56
Conformidade	5,44	6,00	1,43	5,38	7,00	1,49
Poder	3,83	4,00	1,19	3,99	4,00	1,40
Realização	4,69	4,50	1,44	5,08	7,00	1,54
Universalismo	6,24	7,00	0,83	6,16	7,00	1,09
Benevolência	6,51	7,00	0,76	6,52	7,00	0,90
Abertura à mudança	5,69	6,00	0,20	5,57	5,33	0,90
Conservação	5,37	6,00	0,21	5,23	5,17	1,17
Autopromoção	4,26	4,50	0,08	4,53	5,50	1,24
Autotranscendência	6,37	7,00	0,10	6,34	7,00	0,89

Tabela 1: Análise Descritiva Univariada sobre os Tipos Motivacionais e Dimensões Bipolares

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 1 constatamos que a concentração de respostas influenciou nos resultados dos tipos motivacionais e dimensões bipolares, visto que os desvios-padrão dos tipos e dimensões para os dois hotéis variaram de 0,08 (menor) a 1,44 (maior).



Adicionalmente, podemos observar que os dados estão distribuídos simetricamente, uma vez que a média e a mediana ($2^{\circ} Q$) possuem valores muito próximos (diferença em torno de $|0,5|$), para todos os casos. Essa simetria é um indicio de normalidade para a distribuição de frequências (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Ainda averiguamos que foi atribuída maior importância para os tipos motivacionais hedonismo (Empresa A = 6,43 e Empresa B = 6,40), universalismo (Empresa A = 6,24 e Empresa B = 6,16) e benevolência (Empresa A = 6,51 e Empresa B = 6,52), bem como à dimensão bipolar autotranscedência (Empresa A = 6,37 e Empresa B = 6,34). Com isso observamos que os respondentes valorizam a diversão e os prazeres da vida, o tratamento igualitário das pessoas, sem quaisquer tipos de preconceitos e a preservação da natureza, bem como o bem-estar das pessoas com as quais tem contato pessoal frequente e a lealdade.

A análise da felicidade está apresentada a seguir, na Tabela 2, da mesma forma que a análise anterior, com nível de confiança de 95%. Constatamos que a concentração de respostas também influenciou nos resultados do índice de felicidade, visto que os desvios-padrões dos tipos e dimensões para os dois hotéis variaram de 0,67 (menor) a 1,22 (maior). Observamos que os dados, novamente, estão distribuídos simetricamente, uma vez que a média e a mediana ($2^{\circ} Q$) possuem valores próximos (diferença inferior a $|0,5|$), para a maioria dos casos. A simetria é um indicio de normalidade na distribuição de frequências (BUSSAB; MORETTIN, 2002).



Adicionalmente, averiguamos que o índice de felicidade interna bruta da Empresa A foi, em média, de 87,37 e da Empresa B, de 90,52, donde podemos concluir que a maioria dos

Felicidade Interna Bruta	Empresa A			Empresa B		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
1 atividade física	2,00	2,00	1,19	2,27	2,00	1,11
2 alimentação	2,87	3,00	0,95	2,89	2,00	0,98
3 saúde	3,06	3,00	0,87	3,25	3,00	0,71
4 remuneração	1,47	2,00	1,00	2,03	2,00	1,21
5 bom trabalho	2,90	3,00	0,80	3,20	3,00	0,86
6 bom sono	2,74	3,00	1,07	2,63	2,00	0,90
7 boa aparência	2,39	2,00	0,96	2,52	3,00	1,01
8 boa disposição	2,76	3,00	0,95	2,66	2,00	1,05
9 vida confortável	2,52	3,00	0,97	2,85	3,00	0,90
10 controle do orçamento	2,58	2,00	1,21	2,68	4,00	1,19
11 dever cumprido	3,15	4,00	0,87	3,13	4,00	1,07
12 consegue poupar	1,73	2,00	1,12	1,96	2,00	1,22
13 tem objetivos futuros	3,06	4,00	1,02	3,14	4,00	0,95
14 alcança metas	2,69	3,00	0,93	2,73	2,00	0,89
15 é reconhecido	2,26	3,00	0,97	2,58	2,00	1,00
16 compra o que deseja	2,31	2,00	0,90	2,37	2,00	0,94
17 é positivo	3,03	3,00	0,83	3,10	4,00	0,97
18 aprende com erros	3,29	4,00	0,88	3,15	4,00	0,92
19 lida bem com emoções	2,66	3,00	0,90	2,51	2,00	0,89
20 boa gestão do tempo	2,69	3,00	1,02	2,42	2,00	1,09
21 valoriza coisas simples	3,42	4,00	0,67	3,34	4,00	0,83
22 aproveita oportunidades	3,11	3,00	0,70	3,23	4,00	0,83
23 vida pessoal e profissional em equilíbrio	3,26	4,00	0,72	3,08	4,00	0,97
24 satisfação afetiva	2,89	3,00	1,15	2,82	4,00	1,17
25 compartilha conhecimento	3,03	3,00	0,81	3,13	4,00	0,94
26 encontra amigos/família	3,10	4,00	0,99	2,76	2,00	0,96
27 orgulha-se do seu caminho	2,77	3,00	1,11	3,08	3,00	1,01
28 ajuda a comunidade	1,76	2,00	1,18	2,01	2,00	1,10
29 exerce cidadania	2,85	3,00	1,08	3,03	3,00	0,83
30 contato com a natureza	2,76	3,00	1,00	3,48	4,00	0,77
31 respeita diversidade	3,37	4,00	0,68	3,38	4,00	0,78
32 preserva o planeta	2,89	3,00	1,07	3,13	4,00	1,07
iNDICADOR FIB	87,37	95,00	14,57	90,52	99,00	14,42

respondentes de ambos hotéis consideram-se muito felizes.

Tabela 2: Análise Descritiva Univariada da Felicidade

Fonte: Dados da Pesquisa

As Tabelas 3, 4 e 5, apresentadas a seguir, foram elaboradas com base nas Tabela 1 e 2, a fim de caracterizar os valores dos entrevistados a partir dos três status de felicidade identificados: muito felizes, felizes e felicidade satisfatória.



A Tabela 3 apresenta as médias dos respondentes que obtiveram o escore de muito feliz, conforme o FIB. O resultado é semelhante a equipe em geral. Isto se deve ao fato da maioria dos entrevistados em ambas as empresas usufruírem do status de muito feliz.

Tipos motivacionais e dimensões bipolares	Empresa A		Empresa B	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Autodeterminação	5,99	0,71	5,39	1,16
Hedonismo	6,52	0,72	6,39	1,21
Estimulação	5,13	1,07	4,64	1,48
Segurança	5,80	1,11	5,31	1,35
Tradição	5,09	1,34	5,30	1,42
Conformidade	5,46	1,36	5,69	1,44
Poder	3,78	1,15	3,85	1,56
Realização	4,78	1,38	4,86	1,64
Universalismo	6,29	0,78	6,28	1,03
Benevolência	6,60	0,66	6,55	0,92
Abertura à mudança	5,88	0,60	5,48	0,96
Conservação	5,45	0,88	5,43	1,12
Autopromoção	4,28	1,08	4,36	1,33
Autotranscedência	6,45	0,64	6,41	0,92

Tabela 3: Análise Descritiva Univariada dos Valores X Entrevistados Muito Felizes

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 4 compara as médias de felicidade os entrevistados das Empresas A e B, considerando apenas os respondentes com status de felizes. E notamos que este grupo possui valores semelhantes aos muito felizes.

Tipos motivacionais e dimensões bipolares	Empresa A		Empresa B	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Autodeterminação	5,00	1,35	5,97	0,55
Hedonismo	6,56	0,73	6,50	0,60
Estimulação	5,15	1,56	5,10	1,31
Segurança	6,03	1,08	5,47	1,17
Tradição	4,71	1,56	4,20	1,50
Conformidade	5,53	1,53	4,57	1,21
Poder	4,06	1,22	4,27	0,82
Realização	4,76	1,45	5,60	1,12
Universalismo	6,27	0,59	6,04	1,05
Benevolência	6,53	0,62	6,57	0,65
Abertura à mudança	5,57	0,87	5,86	0,58
Conservação	5,42	0,90	4,74	1,01
Autopromoção	4,41	1,12	4,93	0,80
Autotranscedência	6,40	0,49	6,31	0,67

Tabela 4: Análise Descritiva Univariada dos Valores X Entrevistados Felizes

Fonte: Dados da Pesquisa



Na Tabela 5 analisamos que respondentes com índice de felicidade satisfatório apresentaram um conjunto de valores diferenciado quando comparados aos muito felizes e felizes. Seus tipos motivacionais mais importantes são a conformidade (4,25) na Empresa A e para a Empresa B, hedonismo (6,0); autodeterminação (5,67), estimulação (5,50) e segurança (5,0), com a dimensão bipolar da autotranscendência para a Empresa A e da abertura a mudanças (5,72), autotranscendência (5,42) e autopromoção (5,33) para a Empresa B.

Tipos motivacionais e dimensões bipolares	Empresa A		Empresa B	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Autodeterminação	2,75	1,77	5,67	1,53
Hedonismo	3,25	1,06	6,00	1,00
Estimulação	2,00	0,71	5,50	1,50
Segurança	2,25	0,35	5,00	1,32
Tradição	3,25	1,06	4,17	2,75
Conformidade	4,25	2,47	4,50	2,29
Poder	2,75	1,77	4,83	0,58
Realização	2,25	0,35	5,83	1,26
Universalismo	4,83	2,59	5,00	1,86
Benevolência	4,50	1,41	5,83	1,61
Abertura à mudança	2,67	1,18	5,72	1,13
Conservação	3,25	1,06	4,56	1,99
Autopromoção	2,50	1,06	5,33	0,88
Autotranscendência	4,67	2,00	5,42	1,23

Tabela 5: Análise Descritiva Univariada dos Valores X Entrevistados com Felicidade Satisfatória

Fonte: Dados da Pesquisa

Desta forma confirma-se que não há diferença significativa entre os valores da equipe geral, dos respondentes muito felizes e dos respondentes felizes. Contudo, os valores dos respondentes com índice de felicidade satisfatório são diferentes dos demais. O que indica haver relação entre os valores do respondente e o seu índice de felicidade. No próximo tópico o objetivo é desvendar os tipos de correlações entre os valores e a felicidade. Para isso utilizamos a análise bivariada.

3.3 ANÁLISE DESCRITIVA BIVARIADA

Nesta seção procedemos à análise da interação entre as variáveis do estudo, onde buscou-se identificar se o movimento de uma variável explica o de outra, ou seja, no nosso caso, se um dos valores pessoais dos respondentes, possui a capacidade de explicar o seu índice de felicidade. Para tanto realizaremos o cálculo da correlação entre as duas variáveis.



Correlação Tipos Motivacionais e Dimensões Bipolares	FIB	
	Empresa A	Empresa B
Autodeterminação	0,520921	- 0,156370
Hedonismo	0,380209	0,175132
Estimulação	0,320318	0,014065
Segurança	0,181357	0,135309
Tradição	0,256818	0,378766
Conformidade	0,129044	0,429899
Poder	0,006231	- 0,204157
Realização	0,149258	- 0,056906
Universalismo	0,350028	0,316866
Benevolência	0,416195	0,157023
Abertura a Mudança	0,512139	0,015285
Conservação	0,269925	0,398272
Autopromoção	0,098839	- 0,151282
Autotranscendência	0,424504	0,273002

Tabela 6: Análise de Correlação entre as Variáveis Felicidade e Valores
Fonte: Coleta de Dados

Após os cálculos identificamos as melhores correlações na Empresa A, onde temos uma correlação positiva moderada para os tipos motivacionais autodeterminação (0,520212) e benevolência (0,416195), bem como, também, uma correlação positiva moderada para as dimensões bipolares abertura à mudança (0,512139) e autotranscendência (0,424504).

Já para o Empresa B, identificamos apenas uma correlação positiva moderada para o tipo motivacional conformidade (0,419899) e uma correlação positiva fraca para a dimensão bipolar conservação (0,398272).

Estes resultados referem as correlações encontradas entre os valores e o índice de felicidade. No entanto, não nos permite assumir os valores pessoais dos respondentes como sendo proxies de seu índice de felicidade, nem afirmar que um explique o outro.



4 CONCLUSÕES

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória descritiva, portanto seu resultado não tem pretensões conclusivas. Felicidade é uma temática complexa, em especial em Administração de Empresas, dada a sua subjetividade e ausência de métodos conforme explica Andrews (2010). Justamente, na busca de respostas sobre quais os valores pessoais que são associados à felicidade nas organizações, o primeiro desafio deste estudo foi a definição do método e construção do instrumento de coleta de dados adequado para tal fim. As contribuições de Schwartz foram decisivas para análise dos valores. Quanto ao cálculo do FIB, indicador de Felicidade Interna Bruta, os estudos valorosos de Susan Andrews guiaram essa pesquisa.

Vencida a primeira etapa foi preciso validar os dados coletados. O Alpha de Cronbach obtido tanto do questionário sobre valores, como no questionário sobre felicidade, apresentaram uma consistência interna adequada. Essa análise comprova que as questões de ambos os questionários mediram variáveis distintas, potencializando a quantidade de informações obtidas.

O cálculo da felicidade organizacional, ou FIB Empresarial, foi resultado da média dos índices de felicidade de seus funcionários. A Empresa A obteve 87,37 pontos e a Empresa B 90,52 pontos: status de muito feliz. Em se tratando de duas empresas bem sucedidas, a felicidade de seus funcionários provavelmente é uma das forças importantes na conquista de bons resultados.

A análise dos valores pessoais foi realizada com base no modelo teórico das relações entre tipos motivacionais de valores e dimensões bipolares de Schwartz (1994). Entre os principais achados dessa pesquisa está a identificação de que não há diferença significativa entre os valores dos respondentes muito felizes e dos felizes. Contudo, os valores dos respondentes com índice de felicidade satisfatório são diferentes dos demais.

Os valores relacionados a felicidade dos funcionários felizes e muito felizes nas Empresas A e B são os mesmos: hedonismo, universalismo e benevolência, bem como à dimensão bipolar autotranscendência.

Já entre os entrevistados com nível de felicidade satisfatória os valores entre as empresas A e B também mudam. Os entrevistados na Empresa A, com status de felicidade satisfatória, apresentaram como tipos motivacionais mais importantes a conformidade e a dimensão bipolar da autotranscendência. Na Empresa B, os tipos motivacionais foram o hedonismo; autodeterminação, estimulação e segurança, com dimensões bipolares para abertura a mudanças, autotranscendência e autopromoção.

A análise bivariada comprovou a existência de correlação entre os valores e a felicidade. A Empresa A possui correlação positiva moderada em relação aos tipos motivacionais como autodeterminação e benevolência, bem como uma correlação positiva moderada para as dimensões bipolares abertura à mudança e autotranscendência. Já a Empresa B demonstra uma correlação positiva moderada para o tipo motivacional conformidade e uma correlação positiva fraca para a dimensão bipolar conservação. A correlação existe, porém os resultados obtidos não permitem assumir os valores pessoais dos respondentes como sendo proxies de seu índice de felicidade, nem afirmar que um explique o outro. Essa é uma das limitações do estudo que poderá ser aprimorada futuramente buscando aplicar análises multivariadas como *Cluster*, no intuito de aprofundar a investigação buscando responder a seguinte questão: - Existe algum valor pessoal específico relacionado à felicidade?



Referências

- ALMEIDA, F. J. R. de; SOBRAL, F. J. B. de A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 101-126, maio/jun. 2009.
- AÑAÑA, Edar Da Silva; NIQUE, Walter Meucci. A professional category positioning: The role of personal values and their influence on consumer perceptions. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 14, n. 4, p. 289-296, 2007.
- AÑAÑA, Edar da Silva; NIQUE, Walter Meucci. O valor dos valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 153-181, 2009.
- ANDREWS, Susan, **A Ciência Hedônica**, Palestra na 1ª Conferência Internacional do FIB, São Paulo, 2008
- ANDREWS, Susan. **A ciência de ser feliz**. São Paulo: Ágora, 2011.
- ANDREWS, Susan. Palestra e Oficina – PIB x FIB: Novos Indicadores de Sustentabilidade/ FIB índice de Felicidade Interna Bruta. In: **6º CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: ENERGIA, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPLEXIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL**. Rio de Janeiro, 5 ago. 2010.
- ARRUDA, Marcos, **Educação, economia do amor e as 9 dimensões do FIB**, Massa Crítica, n. 47, julho de 2010.
- BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin. **Cultura, consumo e identidade**. FGV Editora, 2006.
- BELK, R. Materialism: trait aspects of living in a material world. **Journal of Consumer Research**, v. 12, p. 265-280, 1985.
- BENTHAM, Jeremy. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. Baraúna L. J. (Trad.). São Paulo: Abril Cultural - Os Pensadores, 1979.
- BILSKY, W. Estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, 10, 12–33, 2009.
- BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2010.
- BRITES, Rui. **Valores e felicidade no Século XXI: um retrato sociológico dos portugueses em comparação europeia**. Lisboa: ISCTE-IUL, 2011. Tese de doutoramento. Consulta. 10/04/2014 Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/2948>>. ISBN 978-989-732-129-0.
- BUSSAB, W.D.O.; MORETTIN, P.A. **Estatística Básica** 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARAVANTES, Geraldo. **Teoria geral da administração**. Editora AGE Ltda., 2003.
- CARVALHO, Marcos Bacellar. **A felicidade na agenda da administração e suas relações com conceitos organizacionais**. 2010 163 fls. Dissertação de Mestrado em



- Administração. Faculdade de Ciências Empresariais UNIVERSIDADE FUMEC, Belo Horizonte, 2010.
- DE OLIVEIRA, Patrícia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.
- DIENER, E., SCOLLON C. N., & LUCAS, R. E. (2003). The involving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. **Advances in Cell Aging and Gerontology**, 15, 187-219.
- DIENER, Ed; EUNKOOK M. SUH; Richard E. LUCAS; Heidi L. Smith (1999) "Subjective well being: Three decades of progress", em **Psychological Bulletin**, 125(2), 276-302. Disponível em: < <http://avatarcoaching.com/CoachPro/pics/SWB-Gelisimi-Diener.pdf> >
- ESS, European Social Survey, Site, [S1], 2009. Disponível em: < <http://www.europeansocialsurvey.org/> > Acesso em: 05/11/2010
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1999
- GOUVEIA, V. V. et. al. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.
- HOFSTEDDE, G. **Culture's consequences**. 2. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- HOFSTEDDE, G., **Culture's Consequences**, 1. Ed. Sage Publications, 1980.
- HUME, David. **Ensaio morais, políticos e literários**. 1741. Monteiro, J.P.G.; D'Oliveira, A.M. (Trad.) 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural - Os Pensadores, 1980.
- INGLEHART, Ronald. Aggregate stability and individual-level flux in mass belief systems: The level of analysis paradox. **The American Political Science Review**, p. 97-116, 1985.
- INGLEHART, Ronald. **Modernization and post modernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.
- KAHLE, L. R.; BEATTY, S. E.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: **European Journal of Social Psychology**, v. 30, p. 745-778, 2000.
- KAHLE, L. R.; KENNEDY, P. Using the list of values LOV to understand consumers. **The Journal of Services Marketing**, v. 2, n. 4, 1988.
- KAMAKURA, W.; MAZZON, J. A. Value segmentation: a model for the measurement of value and value systems. **Journal of Consumer Research**, v. 18, 1991.
- KAMAKURA, W.; NOVAK T. P. Value-system segmentation: exploring the meaning of LOV. **Journal of Consumer Research**, v. 19, 1992.
- LOMBARDI M.F.S. et al. Confrontando estruturas de valores: Um estudo comparativo entre PVQ40 e PVQ21. In: **Encontro de Estudos Organizacionais ANPAD 2010**. Florianópolis. Anais... Florianópolis, Anpad, 2010 p. 1-16 2010 Disponível em: < http://anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=11608 >. Acesso em: 11/8/2010
- MADURO-ABREU, Alexandre. **Valores, consumo e sustentabilidade**. 2010. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTIN, Jean; SCHMIDT, Conrad. How to keep your top talent. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 5, p. 54-61, 2010.



- MCCRACKEN, Grant. **Chief culture officer: How to create a living, breathing corporation**. Basic Books, 2011.
- MELLO, S; SOUZA LEÃO, A; CORDEIRO, A. O Sujeito como Centro da Ação Empreendedora: Concepção e Verificação Empírica de um Arcabouço Conceitual-analítico. **Organizações & Sociedade**, 2007, vol. 14, n. 41.
- NIQUE W. E LADEIRA W. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014
- NIQUE, W. M.; ESPINOZA, F.; SILVA, M. M. **Análise da estrutura de valores pessoais: um estudo exploratório**. In: ASSEMBLEIA ANUAL DO CLADEA, 2003, Lima. Anais. Lima: Cladea, 2003.
- NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, L. Employee motivation: A powerful new model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 7/8, p. 78, 2008.
- NOVAK, T.; MACEVOY, B. Comparing alternative segmentation schemes: the list of values (LOV) and value and life styles (VALS). **Journal of Consumer Research**, v.17, n.1, 1990.
- OSTROM, T. M. (1969), “The relationship between, affective, behavioral and cognitive components of attitude”. **Journal of Experimental Psychology**, Vol. 5, 12-30.
- PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V e PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Rev. Adm. Contemp. [online]**. 2010, vol.14, n.6, pp. 1054-1072. ISSN 1982-7849
- PINTO, Diego Costa et al. Green consumer values: how do personal values influence environmentally responsible water consumption? **International Journal of Consumer Studies**, v. 35, n. 2, p. 122-131, 2011.
- PITTS, R. E.; WOODSIDE, A. G. Personal values influences on consumer product class and brand preferences. **The Journal of Social Psychology**, v. 119, 1983.
- PORTO, J.; TAMAYO, Á. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. **Revista Quadrimestral do Instituto de Psicologia**, Universidade de Brasília, v. 9, n. 2, p. 329 – 348, maio/agosto 2003.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCK, David, Gestão voltada para o cérebro. **HSM Management** 79 • março-abril 2010
- ROKEACH, M. (1974). Change and stability or American value systems, 1968-71. **Public Opinion Quarterly**, 38, 232-238.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.
- RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 141-166, 2001.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (v. 25, p. 1-65). New York: Academic Press, 1992.
- SCHWARTZ, S. H. **Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations**. In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.), **Measuring attitudes cross-nationally: Lessons from the European Social Survey** (p. 169-203). London: Sage, 2006.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, 1987.



- SCHWARTZ, S. H.; SAVIG, L. Identifying culture-specifics in the content and structure of values. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 26, 1995.
- SCHWARTZ, Shalom H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied psychology**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.
- SCHWARTZ, Shalom H. **Cultural value orientations: Nature and implications of national differences**. The Hebrew University of Jerusalem, v. 921, 2008.
- SCHWARTZ, Shalom H.; TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. **Valores e comportamentos nas organizações**, p. 56-95, 2005.
- TAMAYO, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, 33 (3), 56-63.
- TAMAYO, Álvaro. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007b, Vol. 23 n. especial, pp. 017-024.
- TAMAYO, Álvaro. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007a, Vol. 23 n. especial, pp. 007-015.
- TEIXEIRA, M. L. M. et. al. Sentidos de vida: um estudo transcultural entre gestores brasileiros e portugueses. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 15-30, 2006.
- TEIXEIRA, M. L. M.; DOMENICO, S. M. R. Gestores brasileiros e portugueses: estrutura única de valores de sentido de vida? **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 45-64, 2008.
- TURISCO, Fabiane Luisi; KIRSCHNER, Ana Maria. A sociologia da empresa e o fib empresarial. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 155-163, 2011.
- VINSON, D. E.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M. The role of personal values in marketing and consumer behavior. **Journal of Marketing**, p. 44-50, Apr. 1977.
- WILSON, W. (1967), "Correlates of avowed happiness", **Psychological Bulletin**, 67, 294-306.